



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Економски факултет- Штип

МБА менаџмент

Ана Бегинова - Тодоров

**„ПРИМЕНАТА НА ПРАВИЛНА ДЕЛОВНА ЕТИКА ВО НАСОКА НА
ПОДИГНУВАЊЕ НА МОТИВИРАНОСТА И ЗАДОВОЛСТВОТО НА
ВРАБОТЕНИТЕ“**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, јули, 2020



**University "Goce Delcev", Stip
Faculty of Economics - Stip**

MBA Management

Ana Beginova – Todorov

**"THE APPLICATION OF CORPORATE BUSINESS ETHICS IN THE
DIRECTION OF PURCHASING MOTIVATION AND SATISFACTION
OF EMPLOYEES"**

- Master Thesis -

Stip, July, 2020

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајче Мицески

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Член: Проф. д-р Тамара Јованов Апасиева

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Член: Проф. д-р Круме Николовски

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Краток извадок

Во време кога глобализацијата и технологијата се влезени во секој домен на делување и вршат големо влијание врз организациските култури на претпријатијата, лидерските методи и стилови мора постојано да се адаптираат за да може организацијата да оди напред. Токму затоа треба да се стави акцент на деловната етика во организацијата. Важноста на етиката за успехот во работењето на ниво на емпириско искуство и работна пракса е потврдена посебно во најразвиените светски економии.

Мотивацијата е една од најистражуваните теми во рамки на современите организации. Проучувана е од страна на многу автори, кои на специфичен начин даваат придонес во разјаснувањето на оваа област, која е многу значајна за разбирање на човечките потреби. Имајќи предвид дека секој вработен се разликува во однос на своите потреби, секој се мотивира на различен начин. На тој начин вработените прилагодуваат во средината и имаат чувство на поврзаност со визијата на фирмата.

Преку деловната етика и мотивацијата, вработените не се фокусираат само на нивните лични интереси, туку се стремат за доброто на организацијата. Токму затоа, неспорен е фактот дека многу претпријатија поголемо внимание посветуваат кон создавање на поволна деловна етичка организација и кон мотивирање на вработените, бидејќи ефектот што го имаат врз фирмата, како и врз задоволството на вработените, дава само позитивни резултати.

Клучни зборови: деловна етика, мотивација, задоволство на вработените

Abstract

At a time when globalization and technology are embedded in every domain of action and have a major impact on corporate organizational cultures, leadership methods and styles must be constantly adapted to allow the organization to move forward. That is why business ethics in the organization should be emphasized. The importance of ethics for success in working at the level of empirical experience and working practice has been acknowledged especially in the most developed world economies.

Motivation is one of the most researched topics within contemporary organizations. It has been studied by many authors, who specifically contribute to clarifying this area which is very important for understanding human needs. Given that each employee is different in their needs, everyone is motivated in a different way. Employees are thus more easily adapted to the environment and have a sense of connection with the firm's vision.

Through business ethics and motivation, employees focus not only on their personal interests but also on the good of the organization. That is why it is undisputed that many companies pay more attention to creating a favorable business ethical organization and to motivating employees, as the effect they have on the company as well as on employee satisfaction yields only positive results.

Keywords: business ethics, motivation, employee satisfaction

Содржина

Вовед	5
ГЛАВА 1: Деловна етика во организацијата	8
1.1. Поим и дефинирање на поимот етика.....	8
1.2. Рефлексиите на етиката низ времето	11
1.3. Фундаментални етички компоненти.....	14
Вредности	15
Идеали.....	17
Доблести и пороци.....	19
Добро и зло.....	21
Морален долг	24
Совест	25
Срам и вина.....	27
Слобода	29
Морална одговорност.....	30
Среќа.....	31
1.4 Деловната етика и практиката.....	32
1.5 Влијанието на современата лидерска култура за градење на правилна деловна етика во организацијата	34
ГЛАВА 2: Поим за мотивација	37
2.1. Поим за мотивација	37
2.2 Теории на мотивација.....	42
2.2.1. Теорија за мотивација со два фактора	42
2.2.2. Теорија на еднаквоста	43
2.2.3. Теорија на поставување цели	44
2.2.4. Теорија на очекувања	45
2.2.5. Современи теории на мотивација	46
2.3. Надворешна мотивација	47
2.4 Внатрешна мотивација.....	49

2.5 Теории за внатрешна мотивација.....	51
2.6 Нематеријални фактори на мотивација	54
2.6.1 Партиципација на вработените во одлучувањето	54
2.6.2 Делегирање на овластувања.....	55
2.6.3 Повратни информации за извршената работа	56
2.6.4. Пофалба и укор.....	58
2.6.5. Усовршувања и развој на кариерата	59
2.6.6. Флексибилно работно време	59
2.6.7. Тим билдинг (тимско градење).....	61
ГЛАВА 3: Задоволство на вработените	64
3.1 Влијателни фактори на задоволството.....	68
3.2 Одрозот на задоволството/незадоволството врз работата на вработените	70
3.3.Начини на согледување на задоволството на вработените.....	72
Глава 4: Емпириско истражување.....	74
4.1. Методологија на истражување.....	74
4.2. Методи на истражување	76
4.3. Резултати од истражувањето.....	76
4.4. Краток заклучок по емпериското истражување.....	99
ГЛАВА 5: Преферирање активности за развивање поволна деловна етика.....	102
5.1. Потенцирање на значењето на правилна деловна етика од страна на лидерот	102
5.2. Давање етички пример од страна на лидерот (менаџерот) во организацијата..	107
5.3. Оценување за потреба за обука на вработените за подигнување на етичките норми во организацијата	109
5.4. Следење на мотивираноста и задоволството на вработените	111
5.5. Континуирано унапредување на деловната етика за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените	115
ЗАКЛУЧОК.....	119
Користена литература:.....	128

Вовед

Етиката како филозофска дисциплина, која се занимава со проучување на моралот, има голема улога во работните средини за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените. Старогрчкиот филозоф Аристотел, во своето дело *Никоманова етика* прв укажува на потребата на засебен филозофски ангажман врз моралот. Зборот „етика“ произлегува од старогрчкиот збор *етос*, со значење обичај или навика. Латинскиот еквивалент *морес* е пак корен на зборот морал. Како и повеќето поими во филозофијата, така и моралот е предмет на најразлични дефинирања. Но земајќи го предвид местото на етиката во еден филозофски систем, човечкото однесување е веројатно нејзиниот соодветен предмет на проучување. Според многумина, прашањето за доброто и злото е централно во етичките иследувања.

Основата на етиката е правилно однесување на луѓето од најраните цивилизации, па сè до денес. Таа е правилност која се однесува на секој човек, која е изградена независно од претпоставките кои важат во животот и религијата или независно од авторитетот на предците или обичаите.

Значи, етиката¹ е збир на морални навики, наука за моралот и истражување на видовите на човечкото однесување. Етичкото однесување на човекот е одредено од воспитувањето и образованието, моралните нивоа на општеството и карактерот на нормирањето на општествените односи. Задачата на етиката, пред сè, е да ги истражи сите видови на норми, нивниот извор, нивната природа, суштина, интензитет, досег, ефект и нивната примена. Но пред сè, над секоја етичка теорија се поставува круцијално прашање на критичната концептуализација на базичниот критериум на човечкото делување во секојдневниот живот, т.е. „овде и сега“ во сите негови сегменти, па и во сферата на економското работење.

Кога станува збор за деловната етика, само по себе се наметнува прашањето дали етиката и бизнисот се неспоиви, што според првото „деловно“ начело би подразбирало дека моралот и бизнисот се меѓусебно „рамнодушни“ или сепак, конвергираат барем апроксимативно. Треба да се даде правилен

¹*Ethos* (обичај)

одговор кое од наведените начела треба да се преферира. Етиката, како сфера на човечки меѓуодноси и комуникација, и терминот економија, како водење на домаќинство, уште од времето на Аристотел се меѓусебно поврзани и неразделни.

За успешно извршување на бизнис-активностите, особено значење има мотивацијата како фактор, кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на динамичниот дел од личноста и се разликува од поимите чувства и личност. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Мотивацијата претставува процес со кој човечкото однесување и учинок се поттикнува, насочува и одржува кон одредена цел. За да се разбере поимот мотивација и начинот на кој делува врз перформансите на вработените, мора да се запознаеме со димензиите на мотивацијата: правец, интензитет и постојаност. За да вработените во една организација бидат добро мотивирани, од посебно значење е да биде јасно дефиниран интензитетот на нивната мотивација. Интензитетот на мотивацијата се однесува на тоа колку вработениот е спремен да вложи време и напор за да ја оствари својата цел. Кога правецот на мотивација ќе се поклопи со времето кое вработениот е спремен да го вложи во одреден напор, се добива димензијата постојаност.

Од друга страна пак, за правилно разбирање на мотивацијата е потребно и добро познавање на теориите на мотивација, особено што е надворешна, а што внатрешна мотивација, како и нивните фактори на влијание.

Задоволството на вработените и мотивацијата се темел на современиот начин на работење. Задоволството од работата е значаен показател за мотивација на вработените. Личниот напредок на вработените е еден од основните начини на мотивирање и начин тие да останат во организацијата. Вработениот ќе ја извршува добро својата работа само ако ја сака и тогаш ќе биде спремен да ги вложи сите свои лични расположливи ресурси кои му стојат на располагање. Значи, за добро да ја извршува својата работа, работникот мора да биде позитивно мотивиран. Затоа менаџерите на човечки ресурси смислуваат разни стратегии за мотивација, за позитивно да ги мотивираат вработените и тие добро да ја извршуваат својата работа. За менаџерите на човечки ресурси од суштинско значење е да ја разберат обуката, мотивацијата

и задоволството од работата, затоа што истите влијаат на дизајнирањето на работните места, организационата култура, системот на напредување, стилот на раководење, системот на наградување и слично.

Клучен услов за постигнување на целите на некоја организација претставува мерењето на задоволството од работата. Менаџерите имаат задача да ги откријат, развијат и поврзат човечките потенцијали и да обезбедат квалитетни луѓе, да ги преземат сите мерки за да вработените би биле мотивирани и предадени на работата. Менаџерите на човечки ресурси мора да имаат познавање на програми, политики и пракса, со кои на вработените ќе им овозможат да ги остварат своите задачи, како и вештини за комуницирање, преговарање и развој на тимската работа.

Со оглед на тоа што ефикасното и ефективното работење во претпријатието сè повеќе зависи од човечките ресурси, многу е важно да се пронајдат начини и методи кои ќе ја подобрат и поттикнат професионалноста и еланот за работа на вработените. Со тоа би се зголемила профитабилноста, продуктивноста и конкурентноста на претпријатието. За да можат современите вработени ефикасно и ефективно да творат и делуваат во една организација, треба да бидат задоволни од работата која ја работат. Имајќи предвид дека задоволството од работата станува основа на работењето во современите организации, значајно е да се истражат сите фактори кои влијаат на задоволството на вработените. Иднината на организацијата зависи од соодветна обука, мотивираност и степен на задоволство на вработениот, па од големо значење е секое истражување на оваа комплексна област.

ГЛАВА 1: Деловна етика во организацијата

1.1.Поим и дефинирање на поимот етика

„Етиката е филозофска наука за моралот, а нејзин предмет е истражувањето на моралот, моралниот однос меѓу луѓето, човекот и општеството, и односот на човекот кон самиот себе“².

Етиката настојува постојните вредности и нормативи да ги направи општоважечки за сите. Оваа активност произлегува од суштината на моралот, кој се остварува само ако ги изразува постојните морални односи и укажува какви треба да бидат меѓучовечките односи.

Човекот како морално битие е во постојан процес на достигнување на идеалот каков треба да биде. Етиката настојува постојната „морална материја“ да ја посредува и проценува; да го оддели оној дел од неа кој го самообликува и самоосвестува човекот, на патот кон самиот себе, слободата и достоинството.

Основната културно-цивилизациска дејност на етиката се состои во тоа постојано да го негува вистинското историско наследство и да претставува основа за секој понатамошен чекор во хуманизацијата на човековата природа, освојување и проширување на хоризонтот на сопствената слобода.

Според Вилхем Вунт³, кога се говори за определување на поимот „етика“, се водиме според генералното уверување дека таа е она што има работа со *ethos/êthos*-от, т.е. она што се однесува на етосот. Меѓутоа овие два термина се разликуваат по своето значење.

Првиот поим „*ethos*“ (обичај, навика) првенствено ги означува навиките, надворешните вообичаени дејствија, т.е. обичаите според кои се раководат луѓето во своето однесување, додека вториот поим „*êthos*“ (карактер) ги означува внатрешните, волевите, душевните својства и одлики, т.е. личните, морални карактеристики на човекот.

При разгледувањето на овие два термина не треба да се заборави сознанието дека во градењето на терминот „етика“ и придавката „етички“ од

²Enciklopedija političke kulture (Beograd, Savremena administracija, 1983)

³Wilhelm Max Wundt, Ethics: The facts of moral life, Cosimo, Inc., New York, 2006

особено значење е Аристотеловото укажување на блискоста, но и разликата во значењето на поимите „ēthos“ (карактер) и „ethos“ (обичај или навика), кои заедно со поимот „трајни способности“⁴ служат за објаснување на човечкото очовечување, во кое се гради индивидуалната слободна волја на човекот.

Етиката по својот карактер е „филозофска наука, филозофска дисциплина, гранка на филозофијата, филозофија на моралот, т.е. морална филозофија“. Бидејќи моралот ги претставува нормите на однесување и видовите на поведење на луѓето во некое определено време, *етиката* е наука за нивната смисла и вредност, како и за вредноста на животот. Таа го втемелува поимот на моралноста, кој е основа на моралот. Додека прашањето на моралот гласи: „*Што треба да правам?*“, етиката се обидува да одговори на прашањето: „*Зошто да го правам она што треба да го правам?*“. Значи, етиката се обидува да одговори на прашањето: „*Зошто треба да правам добро и по што доброто е добро?*“, т.е. таа е филозофска рефлексija за смислата на моралноста на човековото дејствување. Сè додека моралната рефлексija се однесува само на конкретни акти, со чија помош моралноста се потврдува во моралните судови или ги негира, сè дотогаш етичката рефлексija ги конституира принципите кои ја втемелуваат или оправдуваат моралната рефлексija.

Етиката е теорија на моралот. Таа го испитува моралот, неговите избори, цели и смисла, основните критериуми за морално вреднување и оценување на моралните намери и на човечкото постапување. Таа е поврзана со моралот, како наука за доброто, за неговата вредност и потреба, за неговото избирање и извршување. Етиката е наука на која главна цел е доброто. *Моралот*, од своја страна, е област која ја истражува етиката и во која се применуваат етичките идеи. Доколку етиката ја одредуваме како теорија на моралот, наука на моралот, неговите извори и развој, за начелата и нормите на човековото однесување и дејствување, за нивната улога во општествениот и личен живот на човекот, тогаш *моралот, т.е. моралноста е самиот предмет на истражување на етиката*.

Основните два поима на *погледите на етиката се погледите кон*

⁴ Тоа би значело трајна состојба, држење, постојаност, која својот извор од една страна го има во внатрешната диспозиција на природата (нарав, *fysis*), карактерот (*ēthos*) и доблеста, а од друга страна и во обичајот (*ethos*).

доброто и злото, што истовремено може да се третираат и како нејзин предмет на истражување. Со овие поими, т.е. категории, таа ја објаснува суштината на појавата која ја испитува. Во етиката сè се врти околу доброто и злото. Тие му даваат смисла на моралот и преку нив се изведуваат и мерат сите намери и постапки на луѓето. Тешко е да се најде точна определба за тоа што е добро, а што лошо и што сè тие содржат во себе, бидејќи станува збор за основни поими, кои не може да се изведат од други поими.

Доброто може да биде земено како основен базичен принцип на моралното постапување, основен проблем и прва категорија на етиката. Доброто се определува *самото од себе*, според неговата висока вредност и животна и лична потреба (нешто од што извираат моралните норми и заради кое тие се извршуваат или како елемент кој создава праведен живот или најголема среќа за луѓето).

Модерната определба на доброто, според етичарот Џорџ Мур, говори дека *доброто* интуитивно (директно, непосредно) се спознава како добро. Самите од себе ние знаеме што е добро и тоа го разликуваме од она што не е добро⁵.

Злото се определува како нешто негативно и нешто што нема етичка вредност. Може да се определи како нешто што се избегнува, како нешто што се отфрла од моралните норми, како елемент кој создава лош живот и несреќа за луѓето и за оној што го прави. За злото, како основна етичка категорија, се вели дека се спознава интуитивно како зло, како нешто што морално не чини. Но, поради големата вредност и значење на *доброто*, *злото* се определува и во однос на доброто како негова негација, како отклонување од доброто, како елемент на лошо дејствување и како негов недостаток, во смисла на совршеност или некое добро кое припаѓа на некое битие. Жан Жак Русо вели дека големо зло е да не се прави добро.

Општо погледнато, може да се каже дека етиката се фокусира на принципите на човечкото дејствување, согласно прашањата: „Како да живееме?“ и „Како да се однесуваме и дејствуваме?“.

Како *задача на етиката* се поставува нејзиниот обид научно да ја објасни суштината на моралот, неговата смисла и значење за општествениот

⁵Dzejms E. Mur, Principi Etike, Nolit, Beograd, 1963

живот, да укаже на неговото потекло, развојот и усовршувањето, како и да ги изложи и интерпретира неговите основни компоненти. Истовремено треба и критички да ја анализира моралната пракса, да заземе критички став спрема неа, раководејќи се од настојувањето за усовршување. Бидејќи етиката се занимава со животните вредности на луѓето, со тоа како луѓето избираат добри цели и како се застапуваат за тие цели во живеењето, таа ги истражува оние човечки намери и дејства кои можат да се мерат како добри и лоши (зли). Во тој поглед, *целта на етиката е разумно и умно да ја втемели концепцијата на доброто човечко постапување и доброто живеење, трагајќи по правилна одлука за правилно дејствување.*

Суштествена цел и задача на етиката, која претходи на сите останати, е етиката автономија, т.е. *изградбата на автономна личност*⁶. Моралот од нас бара добрината да се изрази во нашите мисли и душа, во нашите намери, во нашите зборови и во нашите дела. Неопходно е секој човек самиот слободно да решава за постапките и да се определува за доброто. Автономните личности имаат капацитет самостојно да донесат етички решенија и да креираат правилни и ефективни морални норми. Овие личности даваат надеж во светот дека човештвото ќе најде излез од тешките ситуации, т.е. во секој миг, во секоја прилика, секој човек ќе мора да демонстрира изграденост, способност за човештина и висок квалитет на етичност.

1.2. Рефлексиите на етиката низ времето

Етиката како засебен предмет на умствено иследување зазема голем дел во делото на Аристотел, кој бил поттикнат да даде одговор на филозофските прашања поставени од неговите претходници Сократ и Платон. Во неговиот оригинален облик, овој предмет го засега човечкиот стремеж кон доблесен⁷ карактер⁸, или со други зборови, да се има одлични и добро избрани навики.

Како и повеќето поими во филозофијата, така и моралот е предмет на најразлични дефинирања. Но земајќи го предвид местото на етиката во еден филозофски систем, човечкото однесување е веројатно нејзиниот соодветен

⁶Дејан Донев, Етика во новинарството, Скопје, 2011, стр.35

⁷старогрчки: *θῆς* или *старогрчки: θῆς*)

⁸(старогрчки: *ἀρετή*)

предмет на проучување. Според многумина, прашањето за доброто и злото е централно во етичките иследувања.

Уште од најстаро време луѓето увиделе дека не е можно да ги задоволат своите лични интереси, доколку се занемарат интересите на заедницата. Аристотеловата категорија *фронеzis*,⁹ како практична мудрост, подразбира свест за имање лична корист и способност за заеднички живот, како услов за етичка настроеност кон „добриот живот“. Практичната мудрост е начин на добро одлучување. Таа, според Аристотел, е способност за правилно расудување за тоа што е добро за луѓето, што треба да прават, а што не треба. Само да знаеш што е добро, не значи и практична мудрост, туку треба и да станеш добар, а за тоа е потребна одлука да се делува и да се оствари целта на етиката. Според Аристотеловата категорија *форнеzis* се подразбира дека волјата, желбата, извршувањето, остварувањето, како енергетски потенцијал се етички настроени кон „добриот живот“ како свој неразделив дел. Во образложувањето на *форнеzis* Аристотел заклучува дека вистинска способност е работење со правилно расудување за тоа што е добро, а што зло за човекот¹⁰. Тој всушност ја нагласува компонентата за етичка настроеност, со што наведува пример дека создавањето цел во работењето е „само правилното работење“.

„Паметниот човек мора да спознава поединечно и крајно, а разбирањето и добронамерноста се во областа на моралните акции, а тоа секогаш е крајно“¹¹.

Со денешната терминологија се искажува слично: потребно е да се делува овде и сега. Умот е светилник, тој ни дава ориентација, меѓутоа сами пловиме во океанот на животот. За секоја конкретна акција - пловидба нема рецепт, секој треба да го управува својот чамец. Значи, во секоја конкретна акција е потребна одредена доза на креативност, всушност тоа е потврда за личната слобода. Во еден посебно креативен дел на никомаховата етика, Аристотел укажува на потребата од „операционализација“ на целината на

⁹**Phronesis** доаѓа од старогрчкиот збор *phrono* што значи дијафрагма. Грците сметале дека човекот одлучува со дијафрагмата, затоа што дијафрагмата ги одвојува племенитите делови на телото: срцето, душата, свеста и мислењето како вкупна душевна снага.

¹⁰В. Аристотел, Никоманова етика, Белград, 1980, стр. 153.

¹¹В. Аристотел, Никоманова етика, Белград, 1980, стр.157

обемот и содржината на умот. Основно е дека умот опфаќа „почеток“ и „крај“. Затоа што моралниот суд не заобиколува поединечно и крајно, умот се движи исто така во „екстреми“ и тоа на двата краја, т.е. првиот и последниот член (највисокиот и најнискиот), кои мора да бидат сфатени со умот, а не со разумот. Според овој исказ, мислењето и изреките на поискусните, постарите и попаметните треба да се ценат дури и тогаш кога нема доказ, затоа што тие со искуството имаат изострено око, па точно гледаат. Во секој случај умот како мудрост се ориентира спрема способноста како правилна цел. Според Аристотел, ова е само една страна од фронеzis, како практична мудрост. Другата страна ја сочинуваат „правилните средства“ за остварување на целта. А тука, според Аристотел, е најважна практичната мудрост. Не е доволно само способноста да биде во согласност со здравиот разум, тие мора да бидат неразделно поврзани.

Поради проблемот на дефинирање, етиката честопати се преклопува со својата сродна филозофска дисциплина филозофската антропологија, која ја разгледува положбата на човекот во космосот. Теоријата на вредностите, наречена аксиологија, исто така има точки на допир со етиката, но главното разединување помеѓу двете се состои во тоа што етиката се занимава со специфичен вид вредности, односно моралните, за разлика од општиот збир на вредности, со кои се занимава аксиологијата.

Познатиот германски филозоф, професор и етичар, Имануел Кант,¹² објаснува дека етиката се заснова на разумот, а не само на чувствата, и оттука, разумот е извор на моралните норми, но и на моќта за создавање на поими и судови¹³.

Според Кант, етиката е основа на човековото живеење, додека пак, основата на етичкото дејствување е слободата. Етиката е следење на моралниот закон и должност и таа му дава вредност на човековиот живот. Во таа смисла, човекот треба да постапува така што максимата на неговата волја секогаш би имала вредност како принцип на сеопшто законодавство.

¹²Имануел Кант (22 април 1724 - 12 февруари 1804)

¹³<https://akademik.mk/manuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

„Постапувај само според онаа максима за која во исто време сакаш таа да стане универзален закон. Постапувај така што човештвото, како во твојата, така и во личноста на секој друг човек, секогаш би го употребувал само како цел, а никогаш како средство!“¹⁴, вели германскиот идеалист.

Како што истакнува Кант, моралниот закон е закон на должноста и на определување на моралните постапки, преку почитување на законот, но и преку стравопочит кон својата должност. Моралниот закон е создаден од умот: разумот е „законодавец“ на моралниот закон затоа што единствено умот има таква рационална сила.

Според законот, истакнува германскиот просветител и етичар, човекот е виновен доколку ги повреди правата на другите, но според моралниот закон и етиката, тој е виновен со самата помисла да го направи тоа.

„Две нешта ја исполнуваат душата секогаш со понов и со поголем восхит – тоа се ѕвезденото небо над мене и моралниот закон во мене“¹⁵, нагласува Кант.

Според германскиот филозоф, природната состојба на човекот е таа состојба, станувајќи дел од она што го нарекува граѓанска состојба. Во таквата граѓанска состојба ќе се почитуваат и применуваат граѓанските слободи и права на еднаквост, а луѓето ќе бидат под словото на законот, на правото и на етичкото однесување¹⁶.

Разгледувајќи го постулатите на етиката во историјата и структурата на филозофијата, а особено проблемот на односот „ethos“ и „ēthos“, се отвора и расчистува полето на етиката како филозофска дисциплина. Со осветлувањето на поимот етика, истовремено се врши и осветлување на нејзиното предметно подрачје.

1.3. Фундаментални етички компоненти

Врз основа на анализата на филозофско-етичките рефлексии за моралот, може да се заклучи дека етиката, односно општата теорија за

¹⁴<https://akademik.mk/manuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

¹⁵<https://akademik.mk/manuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

¹⁶<https://akademik.mk/manuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

моралот, се темели на десет основни етички компоненти. Тие се¹⁷: вредности, идеали, доблест и порок, добро и зло, морален долг, совест, срам и вина, слобода, морална одговорност и среќа.

Вредности

Човекот како човечко суштество може да постои само во свет на вредности. И во организациите (во кои е создаден светот на вредностите) тие се важни предмети за човекот од материјален, духовен и идеален аспект.

Вредностите се трајни, општи претстави за придобивките што ги задоволуваат потребите и интересите на човекот, организацијата и општеството. Имено, во своите постапки човекот е ориентиран кон вредностите. Тој е ориентиран кон нив во своето владеење, во своите пресуди и морални избори. Оттука, вредностите се претпоставка и резултат на човековото правило и дејствување во организациите и ги интегрира сите вредности во неговиот вредносен систем, што му служи како обележје во процесот на владеење и постапување¹⁸.

Како и да е, според резултатите од теоретското и емпириското истражување, мора да се има предвид дека поимот вредност¹⁹ е во исто време спротивност и дополнување на концептот на моралниот факт. Фактот е едноставно препознатлив при изборот помеѓу вредностите. За да може една организација (став или одлука на раководството, идеалот на бизнисот, целта на постоење на организацијата, сопствената позиција, платата, кариерата и слично) да биде од вредност за својот член, тој мора да има предмет на избор или судење на она што е поважно и попосакувано - лично, групно, организациско.

Вредностите мора да се разликуваат според нивната содржина (корист, добра, моќ, имот, итн.), како и со знак на расудување на позитивни и негативни, соодветни и несоодветни работи за потребите и интересите на човекот (придобивка - штета, итн.). Исто така, постои разлика помеѓу практичната и духовната - повисока и пониска вредност. Човек ги остварува практичните вредности дејствувајќи во организацијата и со духовно правило.

¹⁷ Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.85

¹⁸ Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.85

¹⁹ вредност на латинскиот *valere* означува „биди силен“, „вреден“

Врз основа на власта, одредена личност во светот на животот и светот на работата ги извршува духовните - повисоки придобивки, кои се општи за сите луѓе и не зависат од разликите (социјален статус, националност, пол, возраст, итн.) и стекнатите околности. Затоа, сè што е вредно за човекот во целина, се нарекува повисока благодат, која е безусловна, универзална, апсолутна и секој човек треба да ја има²⁰.

Значи, најголема вредност (најголема благодат) е таа вредност или збир на вредности кон коишто сите луѓе се стремат или треба да се стремат. Од историјата, односно од теориите за етика, произлегува дека некои луѓе понекогаш веруваат дека не постои таква вредност или таков збир на вредности, додека многу други ги номинирале следниве вредности за оваа функција: среќа, задоволство, вредносно мнозинство, адаптивност контекст, отсуство на страст, духовна љубов, само-подобрување, мудрост, одрекување, ред и напредок, самореализација или самоисполнување, волја за моќ, лојалност, почит кон животот, Бог, автентичност, солидарност. На пример, Аристотел ја сметал среќата т.е. благодатта (еудемонија), како вредност кон која се стремат сите луѓе. Сепак, тој исто така верувал дека среќата за различни луѓе се состои во различни нешта, но во секој случај за реализација на среќата е неопходно да се развијат рационални потенцијали.

Социолошкиот пристап кон хиерархијата на вредностите започнува со интересите на човекот, што треба да биде во согласност со интересите на општеството (групи, организации). Во оваа смисла, моралот, а особено деловниот морал, се смета за средство за потчинување на личните интереси кон интересите на светот на организација на работата, а повисоките вредности (вредности кои го насочуваат човекот кон достигнување на социјална благосостојба) ги водат дејствијата на човекот, односно тие се негов водич за реализација на функцијата организација - производи на организацијата како вредност.

²⁰Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.87

Идеали

Идеалот²¹ е модел на улога, цел, значење за нешто примерно, ценето, вредно и е човечка регулатива за опстанок, живот, желба и дејствување. Во оваа смисла, идеалот означува идеја или претстава за максимално совршенство или комплетност на некој предмет во ваков вид (личност, својства, состојба на работите, и слични атрибути) како највисока цел (или добра) што треба да се оствари за да се постигне, реализира со управување и / или со глума - со цел да се сфатиме сериозно во врска со „напредокот во бесконечност“, како што Имануел Кант тоа убаво го кажува. Ако таков идеал е само апстрактен постулат, чија реализација е одложена до вечноста, тогаш тоа не е ништо друго освен неизбришлив и нереален идеал, или како што вели Хегел, „лоша или темна бесконечност“²².

Вистински и реални се само оние идеали кои се директно реализирани и валидни во сегашноста, и кои ја носат секоја конкретна работа на човекот во организацијата на светот на работата²³.

Треба да се потсетиме дека поимот идеал за првпат потекнува од христијанскиот морал, како резултат на реализација на недоследноста меѓу должноста и постојното. Ова несовпаѓање е оправдано со разликата помеѓу достоинството на човекот и неговите реални животни услови. Во исто време, тоа е определено од односот помеѓу формата на земниот човек и ликот на Исус Христос.

Современите размислувања на идеалите сугерираат дека станува збор за вредна и императивна игра (ја одредува безусловната, позитивна содржина на дејствија), со која се определува содржината на доброто и злото, должно и праведно. Имено, според современата етика моралниот идеал е универзална, апсолутна, морална концепција на благодатта, на доспеаната, на задолжителната; формата на совршени врски меѓу луѓето; социјален поредок, кој обезбедува совршени меѓусебни односи помеѓу луѓето (социјален идеал) и како нивна претпоставка и резултат, организациски дизајн кој обезбедува

²¹Идеал на старо грчки *eidos* односно *ιδανικό*

²²Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.90

²³Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.90

совршени функционални и хумани односи на членовите на организацијата (организациски идеал); повисок образец на моралот на личноста²⁴.

Организацијата е составена од конкретни луѓе. Оттука, произлегува потребата да се размисли за личниот морален идеал на човекот. Според теоретските и емпириските генерализации, овој идеал не е ништо повеќе од потрага по среќа - човечка исполнетост и задоволство од животот во и преку организациите на светот на животот и светот на работата. Ова значи дека моралниот идеал на човекот може да се заснова на социјалниот идеал. А, аспектите на личниот идеал се: емотивно (идеи за лична среќа); разбирање на целта и значењето на животот; мотиви на активност во и преку организациите во светот на работата; односи со други луѓе во организацијата и нејзиното макро опкружување. Ова значи дека содржината на идеалот е одредена од организациското и социјалното опкружување. И формирањето на идеали е процес на трансформација на околината (организациско опкружување), што го опкружува човекот во неговиот внатрешен свет.

Основни функции на идеалите се: да се утврди целта на моралната активност на човекот; возбудување на човекот кон морални постапки во процесот на дејствување во и преку организацијата; обединување на правилниот и постојниот процес на управување и делување во рамките на организацијата; утврдување на моралната форма на човекот.

Моралниот идеал во организациите е верување на човекот во постоење на: принципи и норми на управување и дејствување во процесот на управување, чие придржување му дозволува на човекот да одржува чувство за достоинство; едногласност во функциите, визијата, мисијата, стратегијата на организацијата, нејзината општествена одговорност како „светост“ што е важна за сите луѓе; високата цел на една организација што треба да ја постигне лицето на една организација. Идеализмот е исто така надеж за целосна реализација на идеалите во реалниот живот на организацијата, но и раздвојување од реалниот живот на организацијата - недоразбирање и несфаќање. Сепак, моралниот идеал може конкретно да се манифестира во отфрлање на реалниот живот во организација и организација во општеството, а моралниот нихилизам тогаш е на работа. Идеализмот е противречен со

²⁴Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.91

реализам/меркантилизам - убедување дека сè е подредено на интересите на само некои луѓе во организацијата и нивната потрага по удобност.

Доблести и пороци

Изворното значење за доблест²⁵ (извонредност), иако вклучува и значења како „сила“, „храброст“, „смелост“, има суштински етичка содржина и значење. Неопходно е да се има предвид дека во текот на историскиот развој и промената на заедницата и општеството, етичките содржини се издвоија како најважни. Во неодамнешните дискусии, термините доблест и порок генерално се заменуваат со следниве зборови: во зборовите „добра“ и „лоша“, „правилна“ и „погрешна“, а во множина зборовите „вредност“ и „недостойност“.

Од теоретски разгледувања произлегува дека доблеста на пророкот може да значи форми на манифестација на моралот на ниво на личност (морални квалитети на личноста), како и да биде генерален показател за карактерот на човекот. Општите поставки се дека:²⁶

- Висината на доблеста одговара на количината на човековата активност. Човекот е исто така исполнет со доблести и пороци - тој е несовершен. Дури и моралниот човек не се состои само од доблести;

- Доблести и пороци се одлики на личност што се користат за проценка на другите. Тие ја означуваат намерата човекот да дејствува врз основа на (или не базирано на) принципите на моралот;

- Ориентацијата кон доблеста претпоставува присуство на чувство за себетајни и желбата да се сочуваат (човекот е неспособен да ги извршува овие или некои други акти на гордост, самопочитување). Ориентацијата кон доблеста се заснова на целиот внатрешен свет на човекот, знаењето за самосоодветност;

- Доблестите покажуваат како треба да се однесува лицето со цел да се однесува правилно и да ја исполни својата морална должност. Треба да се потсетиме, уште еднаш, дека Аристотел тврдеше дека доблест е: „Способност да се дејствува на најдобар начин на сè што се однесува и на задоволството и на страдањето“ - „Златното средство“ меѓу крајности (недостаток и вишок). Тој

²⁵ доблест (грчки arete = извонредност)

²⁶Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.94

ги издвојува доблестите на умот (разумни доблести), кои се развиваат преку процесот на учење (мудрост, проникливост, итн.)

Доблестите на карактерот (морални доблести) се јавуваат како резултат на дејствување, искуство (праведно дејствувајќи, човек ја достигнува доблеста за праведност) и нив ги карактеризира можноста за сознание, самоволие, намера. Доблеста е внатрешен поредок, хармонија на душата. Аристотел тврди дека човекот кој поседува знаење за доблест нема да се однесува контрадикторно, затоа што може знаењето да го искористи во практика. Но, да се знае што е доблест, не значи да се прифати како императив.

Доблестите се класифицираат на: *кардинални* (доблести на античка Грција - умереност, храброст, мудрост, праведност); *теолошки доблести* (христијански) - вера, надеж, љубов (милост); *интелектуални* (мудрост, наука, уметност) и *морални* (праведност, умереност, благородност).

Во рамки на оваа класификација се чини дека е валидно да се истакнат учењата за доблестите на В.С. Соловјев. Имено, тој ја додаде основната важност на трите факултети на човекот, кои ги одредуваат страните на неговото морално искуство:²⁷

- *Срам*, што како поим ја отсликува врската на човекот со материјалната природа, со неговите природни аспирации. Човекот се срами од владеењето на природата над себе.

- *Тага*, што како поим го отсликува односот на човекот кон сите живи суштества (меѓу нив и луѓето).

- *Стравопочит*, што како поим го одразува ставот на човекот кон повисокиот, обожавањето пред него.

Овие способности, како дел од деловната етика, можат да се препознаат како: чувства, правила на дејствување и доблести (срам: срамежливост - бесрамност; тага: милост - жестокост; страв: побожност - нечесност).

Соловјев тврди дека доблестите не се случуваат безусловно сами по себе. Тие се стекнуваат со важноста на доблестите, во зависност од темата на статиите, во врска со основите на моралот²⁸.

²⁷Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.96

²⁸Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.97

На пример, мудроста изразена во потрагата по непристојни цели не е доблест, верата треба да се претвори во висок, достоин израз (радост), надежта треба да се заснова на стравопочит (надеж, на пример, во стекнување да ја примиме е неморално), љубовта е доблест само во милоста.

Добро и зло

Доброто и злото се и основни и општи категории на етиката и моралното знаење. Тие се засноваат на сите етички идеи (феномени, процеси и врски) и категории, владини и деловни активности. Имено, доброто²⁹ е општ проблем во етиката определба и проценка на човековото дејствување. Оттука, таа (идејата за добро или вредност) беше со врвно значење за животот во историјата на етиката, а денес, особено во деловната етика, идеалот за добро или вредност треба да биде врвно чувство за дејствување. Треба да се потсетиме дека идејата за добро или вредност има свое место во сите области, а особено во етиката, естетиката и аксиологијата.

Во историјата на етиката се прави разлика помеѓу инструменталната и внатрешната добрина или вредност. Оваа разлика започнува со Хелен - Платон. Внатрешно добри се оние работи што се добри во себе, додека инструментално добрите работи ја добиваат својата вредност од тоа каде се прават другите добра.

Така, идејата за внатрешно добро се вклопува во највисокиот добар или сумиум бонус - крајните човечки цели, или што е добро само по себе. Филозофите понудија различни толкувања на највисокото добро. Според Платон, врховното добро е трансценденталниот принцип што делува на светот; Аристотел сугерира дека тоа е среќа (еудаимонија); за Епикур тоа е задоволство; Томас Мор го изедначува *summum bonum* со најголемо задоволство; Перс верува дека логиката, естетиката и етиката заедно дејствуваат најсилно, т.е. треба да се утврди насоката во која животот треба да тече; Р. Б. Пери го разбира доброто како најсеопфатно множество вредности, а К. И. Луис имплицира добар живот што ни открива морално или активно,

²⁹Доброто (грчки агатон, латински благодет)

когнитивно и естетски недостојно искуство. Треба да се забележат уште два концепта: христијанскиот акцент на љубовта и конфучијанското учење.³⁰

Содржината на доброто и злото е условено од идеалот на моралот - доброто е она за што човекот се стреми кон идеално, а злото е она што човекот го оддалечува од идеалот.

Па, само човекот што создава добро во организација (а со тоа и организација што работи за добробит на околината и светот) може да се нарече добар. Со доброто доаѓа и љубезноста, која се изразува во животот при практичната активност на луѓето. Оттука, таа е својствена за целата личност (добар човек е добар и во однесувањето и во мислата) и значи несебичност (добар човек ги жртвува своите индивидуални интереси во корист на другите). Притоа, ние влегуваме во полето на доблести како морално позитивни квалитети на човекот. Во оваа смисла, доблестите ги отсликуваат различните страни на доброто и се резултат на воспитување и социјализација на човекот. Разни историски епохи, култури и морални системи се карактеризираат со разни доблести. Затоа доблеста во еден систем (во една организација) би можела да биде заменета во друга. Затоа, концептите на доброто и злото, како и на моралните пресуди се релативни. Имено, за секој човек има својствени тенденции (аспирации за задоволство или аскетизам, итн.). Ова значи дека сите вредности добиваат морален суд, во зависност од тоа како некој ги перципира во своето искуство. Оттука, семоралните поими за добро и зло се изразуваат преку моралното искуство на луѓето, каде се врши потврдувањето на доброто во борбата против злото, како израз на духовниот свет на човекот³¹.

Деловната етика на остар начин го наметнува проблемот на избор помеѓу доброто и злото, како и конструктивноста на злото. Во услови на морален конфликт во организацијата, главна задача е правилниот морален избор. Првата фаза на морален избор се состои во избор на владеење, размислување и дејствување - во одрекување од неморалот во процесот на донесување одлуки. Понекогаш решението за проблемот е надвор од противречноста на доброто и злото. Неопходно е човек да направи избор помеѓу позитивните вредности (човечка корист) и начинот на дејствување. Еве

³⁰Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.98

³¹Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.101

ја дилемата за избор помеѓу семејната среќа и професионалната кариера. И во моралното знаење доброто и злото имаат различни основи за проценка на дејството на човекот. На пример, поддршката за доброто е морално неутрална, додека поддршката за злото е идентична со правењето на злото во однос на човекот, општеството и природата. Оттука, борбата против злото честопати повеќе се оценува од добрите дела. Сепак, деловната практика вели дека најсложениот морален избор е „помалку од две зла“. Таков е изборот: еден го прифаќа како трагичен; бара мудрост и одговорност; има непредвидливи последици; неговиот резултат е лош во секој случај.

Многу мислители во своите филозофски и етички дела ја изразија идејата за конструктивност на злото, нејзината позитивна улога во системот на универзумот. Во тој поглед, Н. Макијавели напишал за целта на злото во политиката. Измамата, насилството, неправдата можат да им служат на интересите на организацијата, заедницата, државата затоа што „целта ги оправдува средствата“. Да се прави зло (зол човек), според Ниче, значи да се преценуваш самиот себе. Во своите списи, тој ја искажал неубедливоста и лицемерноста на она што повеќето го сметаат за добро³².

Во редот на злото, според ставовите на овие теоретичари, може да се сметаат такви појави што ги уништуваат утврдените норми: нестандардизам, иновации, неконформизам (непочитување на мислењата, стандардите, околните процеси и врски), креативност. Социјалниот и техничкиот напредок, според нив, се постигнува по цена на убиство на милиони луѓе во војни, револуции и слично. И некои „губитници“ изразија размислување дека злото ја манифестира својата конструктивност, креативна моќ, преку дијалектиката на доброто и злото (Маркс, Хегел). Благосостојбата или доброто се постигнува само преку согледување на штетноста на злото. Доблеста е изразена преку споредба со злото. Сепак, не мора да се тврди дека луѓето намерно прават лошо за да напредуваат.

³²Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.100

Морален долг

Од теоретските предлози произлегува дека императивот на моралот носи морален долг. Ова особено значи дека кога човекот ја сфаќа вредноста како морална, тој веднаш добива обврска за нејзино исполнување, реализирање во однос на самиот себе, но и во односите со другите, како и кон организацијата во која дејствува.

Деловната морална форма на контрола на организацијата на однесувањето на поединецот претставува изразување интеракција помеѓу луѓето во организацијата. Постојат два пристапа кон прашањето за односот помеѓу вредноста и императивот на благодатта и долгот³³: еудемонистички и деонтолошки. Според еудемонистичкиот пристап, човекот во организацијата е свесен за неговите придобивки; неговата задача не е да ги оспори неговите постапки или да бега од придобивките на организацијата, туку човечкиот долг е потрага по нечија благосостојба и помагање на благосостојбата на другите луѓе во организацијата. Според деонтолошкиот пристап, човекот е несовршен по природа; општеството се појавува како концентрација на злото; моралот му е даден на човекот за да се воздржи од злото; исполнувајќи го моралниот долг, тој достигнува благосостојба.

Основните карактеристики на деловните морални норми и потреби се општост и универзалност. Општоста се подразбира и се изразува како општа претстава на сите луѓе во една организација за правилно управување, одлучување и добро работење; во организацијата човечките вредности се препознаваат, што значи дека моралните потреби и вредности се исполнуваат и се широко распространети. Универзалноста на деловните морални норми и моралното расудување се темели на независност од конкретни ситуации и поединци и непристрасност (еднаков третман на сите во организацијата кои се наоѓаат во иста ситуација). Универзалност значи дека некој е должен да донесува одлуки во однос на другите луѓе, правејќи го тоа решение што е можно поприфатливо во одредена ситуација.

Содржината на концептот на деловниот морален долг е со цел да се помогне за благосостојбата на другите и на организацијата како целина, односно корисниците на нејзините производи, услуги или идеи. Организацијата

³³Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.104

мора да се задржи на правата на другите и да ги исполни своите обврски; човекот го сфаќа долгот како внатрешен импулс (некои мислители, како Ниче и други, го сметале познавањето на долгот како резултат на личното образование под влијание на идеологијата).³⁴

Моралниот долг може да се сфати како притисок врз индивидуата, принуда со организациски или општопризнати норми, социјална дисциплина; формулирање на желби. Потребите на долгот се вредни сами по себе: едно лице го исполнува долгот бескорисно, без оглед на надворешните норми, определувајќи го нивниот приоритет во однос на своите страсти, придобивки и сл.; моралните санкции (наспроти правата) носат идеален карактер што се однесува на знаење, слободна личност. Следи дека само-промоцијата е потребна за исполнување на моралниот долг. Суштинска претпоставка за само-наметнување е познавање на долгот. Ова значи дека исполнувањето на моралниот долг покажува автономија на поединецот. Човекот ги исполнува своите потреби без принуда однадвор и ги третира како да ги утврдил сам. Тој е уверен дека работи правилно.

Совест

Совеста, како суштинска категорија на деловна етика, е критична проценка на самиот човек, неговите сопствени постапки, мислења и дејства; реализација на неговата недоследност со идеалот и реализација на неговиот морален долг. Треба да се напомене дека човечката совест не зависи од мислењата на другите луѓе. Човекот одговара само на моралниот долг и постапува во случаи кога нема надворешна контрола. Сепак, совеста често се смета како независна од сопственото „јас“, како глас на „другиот себе“, како носител на повисоки вредности.

Оттука, постојат различни погледи за природата на совеста. Сократ ја идентификува совеста со гласот на внатрешното предупредување, за кое се смета дека доаѓа од Бога; за стоичката совест е едноставно гласот на умот, божествената искра кај човекот, која потекнува од универзалниот ум и може да

³⁴Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.105

не води во животот; за Фројд, совеста е суперего во кое интернализирани укор и барања на општеството во кое живее човекот³⁵.

Во современиот деловен свет, совеста вклучува и универзално правило и посебен случај. Оттука, совеста е моќ на духот, всушност моќ на умот да разликува добро од погрешно во процесот на управување и делување во организацијата.

Совеста има две димензии:³⁶ емоционална и разумна. Имено, како емотивна појава, совеста се изразува како „болка, тага“. Овие се негативни искуства, укорување на човекот кон себе, грижа за „моралот“ на сопственото однесување и постапки. Во исто време, совеста се заснова и на разумот. Во овој аспект, малку совест за отстапување од моралните норми е можно само кога некој ги замислил овие норми, ги прифатил како должност, наоѓа аргументи што го оправдуваат отстапувањето од нормите (ја смирува совеста) и треба да се убеди во вистинското поставување на совеста, така што се јавува проблемот со хиерархијата на вредностите.

Во организациската практиката се користи терминот „јасна, мирна совест“. Овој израз може да се сфати како човечка реализација на исполнувањето на сите морални обврски, реализација на сите нејзини можности, како и тврдење на човекот за духовна хармонија, совршенство. Човек со совесност во процесот на рафинирање поставува сè поголеми барања за себе. Сепак, покрај оваа содржина, совеста може да сведочи и за лицемерие и самоизмама заради духовна незрелост. Совеста бара од човекот да го исполни својот долг кон себе - самоподобрување. Бара да ја негува својата совест, односно „сè повеќе да го слуша гласот на внатрешниот судија и да ги користи сите средства“ (И. Кант). Премисата и резултатот од тоа е слободата на совеста, која според теоретски и емпириски предлози, може да се сфати како право на човекот самостојно да формира убедувања и независност на духовниот живот.

³⁵Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.106

³⁶Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.106

Срам и вина

Она што суштински е засрамувачко е тоа што човекот изразува чувство на вина, реализација за несовпаѓање на неговото правило и на постапување со потребите на другите луѓе, потребите на организацијата. Ова е затоа што тој е ориентиран кон мислењата на другите луѓе во организацијата. Едно лице може исто така да се срами кога своите постапки во организацијата ги смета за морални. Затоа, се чувствува срам кога некој ја сфаќа несоодветноста на нечији активности со општопризнаените норми и вредности на организацијата, морални, правни и материјални (отсуство на висок социјален статус, лојалност итн.); не е способен да се придржува кон организациските стандарди во процесот на создавање стоки, услуги, идеи, донесување одлуки, извршување, контрола и слични активности; неговото однесување е во спротивност со моралните ориентации на организацијата (присуство на порок кај човекот) и кога тој не е во состојба да ги изрази квалитетите потребни во конкретната ситуација (срамежливост во моментот на опасност, итн.).

Потеклото и карактерот на чувството на срам се³⁷:

- Негативни квалитети на една личност (агресија, лажење и сл.), што ги манифестира во организацијата и затоа е исмејуван, презрен од оние околу него - лут е на самиот себе. Спорд К. Маркс, срамот е внатрешен ангажман;
- Познавање на некое лице за несоодветноста на неговото правило и за нормите на организацијата и општопризнатите морални норми за чувство на отуѓување;
- Социјално или организациско препознавање на една личност - осуда, презир, нарушување. Тој се плаши од губење на социјалната и професионална важност, вредност во очите на другите во организацијата;
- Срамот пред себе е резултат на одразување на ставовите на другите луѓе во неговиот внатрешниот свет;
- Мислењето на другите луѓе е клучно за да се срами дури и кога неморалното однесување на една личност нема сведок. Стравот од осуда од значајни луѓе во хиерархијата на една организација го спречува лицето да

³⁷Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.107

стори неморално дело. Значајните личности се претставуваат и се сметаат за повеќе морално развиени личности;

- Луѓето се способни да се срамаат од друго лице како резултат на идентификација со него, да ги доживуваат неговите постапки како свои (на пример, се срамаат од работите на една организација);

- Лажен срам е чувство кога лицето не одговара на лажни, аморални потреби (на пример, кога некое лице се срама од неговата „мекост“, неможноста да изрази агресија, цврстина, решителност, и сл.).

Чувството на вина се јавува од искуството на човекот дека со своето делување и активност во организацијата и преку организацијата тој не ги исполнува нормите и не го исполнува својот долг кон себе, кон својот внатрешен свет, кон Бога, кон другите луѓе, кон организацијата. Чувството на вина не зависи од мислењата на другите луѓе, ниту зависи од оние случаи кога некој носи лична одговорност за она што се случува во организацијата. Изворите на чувство на вина може да бидат надворешни (страдање на други луѓе, неправилна постапка и сл.) и внатрешни појави, состојба на човечката душа (вина за грешни мисли, лаги, недоверба, обвинувања за одредени постапки и сл.). Чувството на вина го мачи човекот и врши притисок врз неговата психа. Оттука, може да биде неутрализирано, простено, дадено на жртвата од сторителот. Имено, простувањето е чин на дарежливост и се случува во согласност со добрата волја на навредениот. Поради оваа причина, простувањето повторно воспоставува позитивна врска помеѓу навредениот и оној кој го навредил. Покрај простувањето, надминувањето на чувството на вина бара каење (во религијата - покајание), што подразбира жал на една личност за она што се случило, донесување морална одлука (не повторување на истото) и промена на однесувањето. Според верските идеи, секој човек, во принцип, е грешен заради оригиналниот грев, подложен на страсти, телесни желби и грешни мисли, кои се својствени дури и на највисокиот, богобојазлив народ.

Фројд во теоријата на психоанализа го дал своето објаснување за потеклото на чувството на вина.³⁸ Едно лице во детството чувствува страв од надворешен авторитет (родители), за тоа што е забрането, за некои желби. Со

³⁸Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.108

возраста човекот ја трансформира надворешната власт во дел од својот внатрешен свет, во повисок степен на „горе - јас“. Како резултат на оваа транзиција, постои пониска совест, што создава чувство на вина. Под влијание на „горе - јас“ се чувствува вина, не само за делото, туку и за намерата. Колку почесто човекот се одрекува од неговите аспирации, толку е поголемо чувството за вина. Нереализираните аспирации се насочени против човечката пречка кон агресијата, која води кон самоуништување. Вината може да биде во форма на невроза.

Слобода

Според теоретските поставки, зборот слобода има две значења.³⁹ Едното е мета-религиозна можност за слободно одлучување, а другото е поседување одредена количина простор за движење во рамките на едно општество и неговите организациски форми.

Во мета-религиозна смисла, слободата е својство на спречување во донесувањето одлуки и дејствување од судбина, потреба или околност. Во историјата на етичките учења има најмалку четири различни значења на поимот слобода. Пред да се соочиме со прашањето дали постои слобода, ние мора да ја утврдиме постапката што ќе ја користиме, но не постои општ договор за тоа која постапка е најшироко користена.

Според некои теоретски тврдења, може да се заклучи дека моралната слобода на човекот е можност за определување (морално самоопределување) и остварување на моралните позиции. Слободата се изразува во изборот на правец и начин на активност. И во слободата на избор човекот се манифестира како независна и креативна личност. Секое од етичките учења дава специфична дефиниција за поимот слобода: *прагматизам*, можност да се добие секундарна корист; *егзистенцијализам*, апсолутна слобода на активност - реализација на егоистички интереси; *антропоцентризам*, определување на активност на човекот и задоволство од неговите резултати и *религиозна етика* достигнување на Бога - почитување на законите на божествениот морал.

³⁹Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.110

Изборот е суштината на слободата. Изборот е можен со присуство на алтернатива и достапност на можни варијанти. Потребните услови за бесплатен морален избор се⁴⁰:

- Отсуство на надворешна принуда, забрана;
- Свесност, разбирање за можните опции и избор на еден;
- Активноста не треба да се спроведува под влијание на моралните директиви, навиките и забраните кои станале дел од потсвеста на човекот, затоа што автоматизмот на моралната активност и влијанието на безличните сили е карактеристика на неосновните активности кои не секогаш овозможуваат постигнување на добро;
- Присуство на обележја за слободна волја (вредности, идеали). Во случај кога лицето нема позитивна ориентација, тој не е секогаш во можност да користи слобода за придобивките.

Најважниот квалитет на моралната слобода е признавањето на друг човек. Слободата е со поголема вредност за другите затоа што не е средство за лични цели.

Во секојдневниот говор, *волјата* се користи како синоним за *слобода*. Сепак, волјата може да се сфати како: отсуство на принуда, ропство; можноста да се живее по волја, без да биде ограничена од социјални рамки; слобода на дејствување итн. Личната волја треба да биде во меѓусебна врска со долгот, таа мора да ја почитува општата волја, која се изразува како социјална дисциплина, организациска дисциплина, закони, организациски норми. Слободната волја станува само преку разврат на волјата, затоа што слободата на еден човек е ограничена со слободата на друг човек. И оној кој се стреми кон реализација на индивидуалните цели, треба да остане во границите на признатите норми за да не се дозволи самоволие.

Морална одговорност

Моралната одговорност на човекот зависи од неговата работна способност; способност за разбирање и верно толкување на потребите - лични, организациски и социјални; влијанието на надворешните околности врз резултатот од дејствување. И чувството на одговорност доаѓа во две форми:

⁴⁰Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.112

позитивно - чувството на значење, влијанието врз резултатот и негативно - неизвесност за можноста за постигнување позитивни резултати. Најважните услови за морална одговорност се⁴¹:

1) Слобода на дејствување, бидејќи за процес кој не е извршен по своја волја, човекот не презема одговорност за него;

2) Намера да дејствува - намерното дејствување само ја намалува одговорноста, но не ја отстранува целосно;

3) Одговорност на човекот - знаејќи што се случува, да може по своја волја да ги надминува дејствата што можат да имаат негативни последици.

Треба да се напомене дека процесот на историски развој и промена на човекот, човечките заедници и човештвото, исто така ја менува одговорноста - се зголемува нивото на лична слобода на човекот, неговата морална одговорност за себе, за другите, за организацијата, за некоја институција, заедницата. Негативните екстреми се разликуваат во овие измени: тоталитаристичките режими и нивните организациони форми во кои силната личност - лидерот ја презема целата одговорност за животот на општеството, неговите организации и членови.

Среќа

Среќата е една од глобалните морални вредности, регулаторот на моралната активност на луѓето, чувството на длабоко задоволство во постигнувањето на целта, стекнувањето посакувани работи, како и комплексот на различни искуства поврзани со позитивно оценување на нечиј живот. Во етиката не постои единствена, универзално признаена дефиниција за среќа. Желбите, целите на луѓето се различни - секој човек има своја идеја за среќа. Општ поглед на среќата е дека станува збор за стабилно, долгогодишно мајсторство за бенефиции (или повисоки придобивки). Луѓето ја поврзуваат среќата со: материјално задоволство, физичко здравје, висок социјален статус, ценење од страна на други луѓе, успешно самоизразување во работата, креативност, благослов на Бога (за верниците). Среќен човек позитивно се оценува себеси, другите луѓе, организацијата - реалноста на организациите и

⁴¹Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.113

организацијата на реалноста. Тој доживува емоционално воздигнување, задоволство.

Значењето на животот и среќата се меѓусебно поврзани. Впрочем, самата смисла на животот е неопходен услов за среќа. Сепак, значењето на животот може да биде присутно во животот на една личност дури и во најнезгодни околности, како на пример, во отсуство на среќа.

Системите на вредности, кои имаат смисла на живот, се⁴²: трансцендентални вредности (репрезентации) за Бога, за апсолутни принципи што се во основата на светот и за системот на морални апсолути - што му овозможуваат на човекот да ја замисли смртта; социо-културни вредности (политички идеали; историја на земјата; култура на земјата; традиција, јазик итн.) и вредности на личниот живот на човекот (содржат идеи за здравје, успех, љубов и друго). Тие се историски променливи во хиерархиско или тоталитарно општество. Повеќето вредности цврсто се усвоени од луѓето и нив ги пропишуваат поединци, кои ги сметаат како свои, а во едно демократско општество постои слобода да се изберат лични вредности, но се губат вредностите што ги обединуваат луѓето.

Затоа, присуството на значењето на животот како позитивна емоционална состојба е придружено со: намерност (присуство на цел); познавање на човековата важност во однос на другите луѓе; интерес за драги луѓе, чувство на единство со нив; прифаќање на постојниот позитивен поредок на светот, и притоа знаејќи го своето место во светот.

1.4 Деловната етика и практиката

Деловната етика е дел од општата етика и претставува интеграција меѓу етиката и бизнисот. Терминот „бизнис“ се употребува како синоним за деловност и со него се означуваат збир на активности на ниво на индивидуи и организации, во економскиот, социјалниот и политичкиот живот.

Меѓутоа прашањето на кое се бара одговор е: Дали бизнисот и етиката одат заедно? Постои мислење дека овие две области не можат да се стават во

⁴²Милан Милевиќ, Деловна етика и комуницирање, Белград, 2010, стр.119

меѓусебен однос, не затоа што бизнисот и бизнисмените се неморални, туку дека бизнисот нема никаква врска со моралот⁴³.

Во последно време сè почести се информациите во јавноста за разни скандали и нечесни трансакции, а сето тоа има пропратни реакции на осуди. Сè почесто се формираат друштва за заштита на потрошувачите, за заштита на средината и слично. Треба да се има предвид дека не може да се гради систем, а притоа да не се почитуваат основните норми, па колку и да изгледаат минорни.

Бизнисот е важен дел од општеството и во него се вклучени сите луѓе. Сите купуваме добра кои ни се потребни за опстанок и уживање. Бизнисот е хумана активност и како таква може да се истражува од морална гледна точка. За да може да се одвива било која работа, треба да постои морална основа во општеството.

Доколку не би постоела моралната норма која го забранува лажењето и крадењето, тогаш ниту еден бизнис не би можел да се изведе до крај. Луѓето коишто работат очекуваат да ја кажуваат вистината, да ги почитуваат договорите и да ја работат работата за која се платени. Сите овие барања имаат основа во општествениот морал. Секако дека не е исклучено луѓето да се однесуваат неморално во работата, како што се однесуваат и во други области од животот.

Правилата на работењето главно се озаконети со закон и со договор за работа. Овие правила и забрани не се поставени од луѓето што го раководат бизнисот, туку од општеството и секогаш одговараат на моралот на општеството. Најопшто кажано, предмет на деловната етика се моралните потврдувања на економскиот систем во кој се остварува.

Во литературата за деловната етика се истакнуваат следиве активности⁴⁴:

1) *Примената на генерални етички принципи на поединечни случаи или практики во бизнисот*, каде се одлучува кои активности се морални или неморални, а разрешувањето на случаите го вклучува развојот и употребата на специјални морални принципи.

⁴³Мирјана Борота – Поповска, Скопје, 2004, стр. 15

⁴⁴Мирјана Борота – Поповска, Скопје, 2004, стр. 17

2) *Метаетички активности*, каде се укажува на истражување, коешто утврдува дали моралните термини што се употребени генерално, можат да се однесуваат на претпријатијата, организациите и другите колективни ентитети, што се поврзани со бизнисот.

3) *Истражувањето на економскиот систем и на неговите делови*, каде интересот е насочен кон сопственоста, конкуренцијата, улогата на државата, експлоатацијата, бенефициите итн.

4) *Активност која се занимава со проблеми што се надвор од полето на етиката во некои други делови од филозофијата и други домени на знаењата, како на пример, организациската теорија.*

Рефлексиите и дискусиите за деловна етика се основи за успешен бизнис. Деловната етика е еден вид толкување и разбирање на стварноста, но исто така претставува и значаен дел од практичниот живот, во кој се обидуваме определени карактеристики да ги култивизираме и приспособиме кон определени организации и определено општество. Ваквото општество формира специфичен вид култура, која има специфични карактеристики и вредности, а деловната етика е еден од начините на опишување и изучување на истите.

Потребата од деловна етика не се јавува само поради притисокот на јавноста, туку произлегува од секојдневието на менаџерите и на работниците кои ја бараат можноста за разрешување на конфликтите. Деловната етика не е ново знаење на луѓето да разликуваат добро од лошо, туку претставува обновено чувство за целта и визијата.

1.5 Влијанието на современата лидерска култура за градење на правилна деловна етика во организацијата

Проблемот со етиката во деловното работење и општествената одговорност сè повеќе се проучуваат од почетокот на новиот век. Во организацијата проблемите се делат во четири категории: потрошувачи, вработени, акционери и окружување. Главната етичка обврска на една организација е да произведува добри производи, затоа што во спротивно, конкуренцијата ќе го заземе нејзиното место на пазарот. Во врска со вработените, најважна обврска на организацијата е да се грижи за здравјето на

вработените. За акционерите се согледува во чувањето на интересот на сопствениците и нивното унапредување. Окружувањето ја опфаќа околината на организацијата, која треба да се сочува за идните поколенија.

Етиката е централна за лидерството поради природата на процесот на остварување влијание, потребата следбениците да бидат вклучени во остварување на заедничките цели и влијанието кое лидерите го имаат на вредноста на организацијата. Лидерите треба да бидат пример за тоа како треба да се однесуваат вработените. Тие можат да донесат и кодекс на однесување и да бараат вработените да го почитуваат.

Најголемиот број на грешки во бизнисот се резултат на недоразбирањата што произлегуваат од погрешните перцепции за бизнисот.⁴⁵ На пример, доколку некој лидер смета дека бизнисот е институција во која „големите риби ги јадат малите“ и сите одлуки ги раководи според ова правило и притоа смета дека за постигањето на целта се оправдани сите средства, тогаш постапките на лидерот ќе бидат неетички. Во спротивно, доколку мисли дека бизнисот е дел од општеството и дека тој е одговорен за истото, лидерот ќе се однесува одговорно. Затоа деловната етика треба да даде јасно чувство за целта на бизнисот и да ја нагласи важноста на добрите дела, чесноста и етиката.

На етичката компонента во организацијата пресудно е влијанието на лидерот. Лидерите мора да бидат носители на одредени вредности и да ги пренесуваат да останатите вработени преку различни начини, говори, изјави, личен пример. Според Ричард Дафт, постојат четири типа на лидери: *креатор, одржувач, интегратор и менувач на културата*⁴⁶.

1) *Креатор*, односно *креатори*, кои обично се јавуваат како основачи на организацијата и кои ја создаваат визијата за тоа каква треба да биде организацијата. Оваа визија ги дава основните вредности на културата.

⁴⁵Robert C. Solomon: Ethics and Excellence (Oxford University Press, 1992)

⁴⁶Richard L. Daft: Organizational Theory and Design(West Publishing Company, USA, 1992) стр.330; Мирјана Борота – Поповска, Скопје, 2004, стр. 82

2) *Лидери кои ја одржуваат културата*, се оние лидери кои ја штитат постојаната култура или етичките вредности на организацијата. Се појавуваат како херои кои направиле нешто добро за организацијата.

3) *Лидери кои ја креираат културата*, се лидерите кои креираат хармонија и согласност и се добри слушатели и координатори. Тие ги пресретнуваат социоемотивните барања на работниците. Често овие лидери се добри политиканти кои знаат да работат со луѓето и знаат да ги разрешуваат или ублажуваат конфликтите. Тие се трпеливи луѓе.

4) *Лидер на промена на културата или етичките вредности* – Овие лидери се многу корисни во период кога се потребни промени, но нивното делување е со одреден век на траење.

Вредносниот систем во организацијата не може да биде управуван на традиционален начин (со употреба на авторитет или со директиви). Лидерот мора да научи да ги пренесува и сигнализира активностите на начин кој ќе биде прифатен од вработените. Тој треба да ја артикулира визијата на организациските вредности и оваа активност да ја прави секојдневно на начин со кој ќе ги охрабрува вредностите. Бидејќи делата повеќе говорат отколку зборовите, тој мора постојано да укажува на вредностите со личен пример. Секоја негова активност има влијание на културата и на етиката. Како што студентите учат од професорите, така вработените гледајќи го лидерот, учат за вредностите, верувањата и целите.

ГЛАВА 2: Поим за мотивација

2.1. Поим за мотивација

Може да се каже дека мотивацијата е една од поважните и актуелните теми, како во организациската психологија, така и во современите организации. Ова е поткрепено со фактот дека организациите и раководителите сè повеќе бараат да одговорат на прашањето: „Кои се факторите што придонесуваат вработените да бидат помотивирани за работа?“. Мотивацијата е особено важна затоа што може да влијае на намалена или зголемена продуктивност во работата на вработените.

Под мотив, најопшто кажано, се подразбира движечка сила, од која зависи активноста и однесувањето на единката заради задоволување на сопствените потреби. Зборот *мотив*⁴⁷ е од латинско потекло (*moveo*) и значи: *движење, поттикнување, побудување на активност*.

Мотивите претставуваат некој вид поттик, побуда или двигател за определена активност или однесување на човекот, а според Левин, мотив е тоа што не` стимулира да си поставиме цели и да избереме средства и начини за нивно постигнување.

*Мотивот е побуда која го насочува однесувањето на човекот. Мотивот во себе синтетизира интелектуални (сознајни), етички, социјални и други вредносни убедувања на личноста, а тие ја определуваат насоченоста на нејзините активности*⁴⁸.

Мотивите се поврзани со сознанието и самосознанието на личноста и се активираат кога таа треба да донесе одлука за нејзиното однесување во одредени околности. Карактеристично за мотивите е тоа што тие не можат да се набљудуваат непосредно, туку посредно, бидејќи се изразуваат преку активностите на личноста, кои се насочени во постигнување на одредена цел. Тие секогаш содржат вредносен момент кој е поврзан со разновидни средства и патишта (начини и методи) што човекот ги избира за постигнување на целите.

⁴⁷Мотив латински *moveo*, што означува движење, поттикнување, побудување и сл.

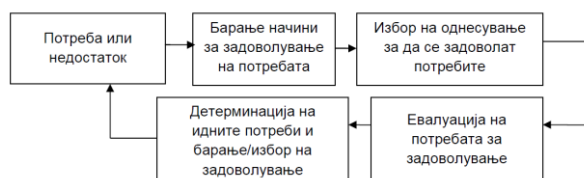
⁴⁸Арнаудова Виолета, Попоски Киро, Мотивација, Скопје 2010 стр.23

Мотивацијата претставува група на сили што влијаат врз однесувањето на луѓето. Вработениот може да одлучи да работи колку што може повеќе, онолку колку што е потребно да избегне укор, или што е можно помалку. Целта на менаџерот е максимално да ги зголеми шансите за првата опција, а да ги минимизира шансите за појавата на последната опција. Оваа цел станува уште поважна ако сфатиме колку е важна мотивацијата на работното место. Индивидуалните достигнувања зависат од три работи⁴⁹:

- 1) *Мотивација (желбата за вршење на работата);*
- 2) *Способност (капацитетот да се изврши работата);*
- 3) *Средината на работата (средствата потребни за вршење на работата).*

Ако на вработениот му недостигаат способности, за него менаџерот може да обезбеди обука или да го замени со друг вработен. Доколку постои проблем со средствата, менаџерот може да се погрижи да го реши. Но доколку мотивацијата е проблем, задачата на менаџерот е многу потешка⁵⁰. Личното однесување е сложена појава и менаџерите може да имаат проблем со откривање на природата на проблемот и начинот како да го решат. Мотивацијата е важна поради нејзиното клучно значење за постигнувањата и поради нематеријалниот карактер.⁵¹

Рамката за мотивација е добар почеток за да се разбере како се создава мотивирано однесување.



Слика 2.1. Мотивациона рамка⁵²

Figure 2.1.Motivational framework

⁴⁹Грифин, Рики В. *Основи на менаџментот, серии на достигнувања на студентите*. Кочани, 2010, дел од програмата на Владата на Република Македонија за превод на 500 стручни, научни книги и учебници, стр. 254

⁵⁰Nigel Nicholson, „How to motivate your problem people „Haward Business Review“, јануари 2003, год стр.57-67

⁵¹Jeffrey Pfeffer, *The human Equation* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998

⁵² Содржинските перспективи на мотивацијата, перспективите за процесите што учествуваат во мотивацијата и перспективите на засилување на истата обработуваат различни делови од процесот.

Процесот на мотивација се развива по пат на серии на дискретни чекори. Започнува со појавата на потреба или недостаток. Пример, кога работникот смета дека е помалку платен, чувствува потреба за поголеми примања. Како реакција на тоа бара начини за задоволување на потребата, како на пример, понапорна работа или потрага по нова работа. Потоа ја избира опцијата која ќе ја следи. Откако ќе се посвети на избраната опција, пример потешка и подолга работа одреден временски период, тој потоа го оценува својот успех. Доколку пак, понапорната т.е. пообемната работа довела до зголемување на платата, тој веројатно се чувствува задоволно и ќе продолжи и понатаму да се труди. Но доколку немало никакво покачување, работникот најверојатно ќе се обиде со друга опција.

Бидејќи концептот на мотивација е многу широк и интересен за истражување, многу автори се занимавале со различни теории на мотивација, обидувајќи се да го приближат и објаснат овој поим, што е неспорно важен во организациската психологија. Секоја од теориите за мотивација се обиде да даде свој придонес во проучувањето на човековото однесување и да објасни на посебен начин како луѓето го постигнуваат својот личен раст и развој во корпоративното опкружување.

За сите споменати концепти на мотивација може да се забележи дека постои нешто за што се согласиле многу автори. Имено, мотивацијата како концепт не би била одржлива доколку вработениот не е подготвен да инвестира во себе, јасно да дефинира насока каде оди и доколку не е упорен, што е клучно за да се постигне одредена цел⁵³.

Од особено значење е објаснувањето за тоа како потребите на вработените и нивното задоволство или незадоволство влијаат врз однесувањето на вработените во организациското опкружување.

Првиот што ја истакнал важноста на човековите потреби и нивната хиерархија бил Абрахам Маслов. Во својата статија под наслов Теоријата на човечката мотивација, објавена во раните 1940-ти, тој ги дефинирал

⁵³ Мек Шејн и Фон Глиноу, 2007, стр. 91

најважните човечки потреби и нивната реципрочна врска.⁵⁴

Имено, тој се обидел да објасни дека постои одредена хиерархија помеѓу овие потреби и изјавил дека пред да ги задоволиме потребите на повисоките нивоа, мора да ги задоволиме потребите на пониското ниво.



Слика 2.2 Хиерархијата на потреби на Маслов⁵⁵

Figure 2.2 Maslow's hierarchy of needs

Маслов ги поставил физиолошките потреби на почетокот на својата пирамида, објаснувајќи дека, меѓу другото, тие се потреба од храна, вода и задоволување на сексуалниот порив. Овие потреби се вообичаени за сите луѓе, затоа што како такви започнуваат од нашиот примарен инстинкт, што е присутен уште од раѓање (во психологијата познат како термин ИД). Следната потреба, според Маслов, е безбедноста – безбедна физичка и емоционална средина. Оваа потреба вклучува желба за сместување, облека и потреба да нема грижи за пари и работна сигурност. Во психологијата, димензијата на безбедноста е дефинирана како потреба на човекот да се заштити од заканувачки и опасни ситуации. Оваа димензија во организациското

⁵⁴Maslow, A. H. (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review vol. 50

⁵⁵Содржинска перспектива на мотивацијата според која луѓето мора да задоволат пет нивоа на потреби по следниот распоред: психолошки потреби, потреби за сигурност, припадност, почит и себереализација.

опкружување подразбира дека безбедноста е важна за вработениот, економски и егзистенцијално⁵⁶.

Како што тврдат социолозите, луѓето се раѓаат како социјални суштества кои се стремат кон социјален контакт и интеракција. Од периодот кога најпрво зборува и комуницира со своите родители или старатели, човекот ја прави основата за интеракции во староста и доаѓа до потребата да биде опкружен со други луѓе и да го искористи своето влијание врз другите. Маслов овие потреби ги нарекол социјални потреби. Во организацијата, ова значи дека е важно вработените да бидат прифатени од нивните колеги, претпоставени и општо од опкружувањето во кое работат. На тој начин тие развиваат чувство на припадност, или кохезија, што е многу важно, затоа што тоа ги прави вработените повеќе вклучени и задоволни од своите работни места. Како што луѓето се стремат да бидат прифатени од општеството, така и вработените во организациите се стремат да бидат прифатени од нивниот колектив и да ја направат својата заложба и работа на начин на кој ќе бидат забележани.

Маслов ја дефинирал почитта како неопходна потреба на секој поединец, како во животот, така и во работата. На самиот врв на пирамидата на Маслов е самореализацијата. Многу психолози веруваат дека врвот на психолошкиот развој е реализирање на сопствените потенцијали, поточно ја истакнуваат важноста на човечките доблести и нивната сила употребена во различни области од животот. Ова практично значи дека вработениот во организацијата, преку реализација на сопствените потенцијали, успешно создава простор да ги реализира своите потенцијали на работа⁵⁷.

Целиот овој концепт потекнува од човечката психологија, која го префрли својот фокус од човечката патологија, кон неговите доблести и потенцијали, кои со добро водство можат да се реализираат.

Благодарение на позитивната психологија, сè уште постои потреба луѓето и вработените да работат активно за себе и со тоа да постигнат подобри перформанси на работното место. Она што треба да се напомене е дека овие

⁵⁶Džamić, V. (2015), *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁵⁷Почетниците на човечката психологија Абрахам Маслоу, Карл Роџерс и Поло Меј верувале во позитивниот дел од човековата природа, нагласувајќи ја можноста на луѓето да се менуваат, активно да влијаат на нивниот раст и развој и да донесуваат одлуки независно, заради унапредување квалитетот на животот.

потреби се индивидуални за секој вработен и зависат од видот на личноста и вредностите што тој првично ги поседува.

Може да се прашаат вработените која е нивната поголема потреба, дали за некои вработени е навистина важно прво да ги задоволат потребите на понискиот ред со цел да постигнат повеќе, или има такви за кои е важно да бидат прифатени и признаени од нивната организациска група повеќе од егзистенцијалните и економските потреби. Ова може да значи дека теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите е важна основа за разбирање на човековите потреби и нивно дефинирање, но не може да биде единствената рамка на која се потпираме кога ги објаснуваме човековата природа и потреби.

2.2 Теории на мотивација

Теориите за мотивација можат да се поделат во две основни групи. Првата група на теории за мотивација се обидува да одговори на прашањето: „Зошто вработените се однесуваат на одреден начин на работното место?“ и тие се т.н. „Зошто теории“, односно теории за содржината. Додека втората група на теории е дефинирана како оние кои сакаат да одговорат на прашањето: „Како вработените избираат кои однесувања ќе бидат доминантни, според различни ситуации и како ги донесуваат тие одлуки?“, т.н. „Теорија на очекувања“.⁵⁸

Во текстот што следи, ќе бидат објаснети: теоријата на Херцберг, теоријата за еднаквост, теоријата на целите, теоријата на очекувањата и современите теории за мотивација.

2.2.1. Теорија за мотивација со два фактора

Покрај пристапот на Маслов, кој е основа за проучување на човековите потреби и сè уште се користи и денес во набљудувањето на корпоративното опкружување, постои и друг пристап, имено теорија која се осврнува на

⁵⁸Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi- ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd

мотивацијата на работното место од гледна точка на два фактори⁵⁹: задоволство и незадоволство. Херцберг открил дека повеќе луѓе биле помотивирани од внатрешни фактори отколку од надворешни, како што се пари или други материјални придобивки.

Според овој автор, постојат две групи на фактори кои можат да доведат до задоволство или незадоволство од работата. Задоволството и незадоволството се спротивни краеви на една иста оска. Постигнувањето, признавањето од другите колеги, работата сама по себе, одговорноста и желбата да се придвижи напред, се основните фактори, односно мотиватори кои водат кон зголемување и одржување на задоволството на вработените. Факторите коишто предизвикуваат незадоволство, т.н. хигиенски фактори, се класифицирани во група на оние контролирани од водечките луѓе и менаџери. Овие фактори се однесуваат на работните услови, заработката, односите со колективот. Кога ваквите услови не се исполнети или обезбедени, вработените доживуваат непријатност и фрустрација.

Според теоријата за мотивација со два фактори, задоволството со работата има две димензии. Менаџерот кој се обидува да го мотивира вработениот само со фактори на хигиена, како добра плата и добри работни услови, најверојатно нема да успее. За да ги мотивираат вработените и да им овозможат високо ниво на задоволство, менаџерите мора да овозможат и фактори како одговорност и можност за напредување⁶⁰.

Затоа, важен предуслов за активирање на мотивациските фактори е одржувањето на хигиенски и / или надворешни фактори.

2.2.2. Теорија на еднаквоста

На прашањето за кратко објаснување за тоа што е еднаквост според нив, повеќето би рекле дека тоа подразбира еднакви права и праведен третман на вработените. Врз основа на ова разбирање, еднаквоста е позната како теорија на капитал⁶¹. Таа се појави како производ за споредување на вработените со другите колеги на работа. Доколку вработениот смета дека добил праведен

⁵⁹Фредерик Херцберг, 1966 - својата теорија ја развил откако интервјуирав двесте сметководители и инженери. Ги прашал да се сетат на ситуации кога биле задоволни и мотивирани и кога биле незадоволни и немотивирани.

⁶⁰Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, Серии на достигнувања на студентите, 2010

⁶¹Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta- MGMT*, Data.

третман во однос на другите колеги, според неговите напори, тогаш расте неговата/ нејзината мотивација и задоволство од работата. Ова е точно еден од трите можни исходи на споредба со другите вработени⁶².

Еднаквоста може да биде еден начин да се мотивираат вработените, кога се елиминира целата неправедност што им се заканува на вработените, нивната продуктивност и личен раст и развој при работа.

Праведноста во организациите може да биде комутативна ако секој вработен во организацијата се третира подеднакво и ги има истите права како и другите. Правичноста, од друга страна, може да биде дистрибутивна и се однесува на тоа колку е правична распределбата на наградите во организацијата и се доделува според напорот и посветеноста на вработениот. Важно е да се напомене дека правичноста е субјективна и често зависи од перцепцијата на вработениот и потешко е да се очекува дека распределбата на наградите секогаш ќе биде подеднаква и „фер“. Дури и при наградување на вработените, важно е да бидат информирани за што биле наградени.

2.2.3. Теорија на поставување цели

Според теоријата на поставување цели, однесувањето е резултат на свесни цели и намери⁶³. Затоа со поставување на целите за луѓето во организациите, потребно е менаџерот да умее да влијае врз однесувањето. Предизвик е да се развие процесот преку кој луѓето поставуваат цели, а потоа да работат за да ги постигнат. Често се случува вработените, иако доволно мотивирани, да не ги постигнат своите цели. Ова се случува кога нема јасно дефинирана цел и средства што се користат за постигнување на истата цел. Јасна цел е предуслов за постигнување на добри резултати на работа.

Како што тврди Робинс, вработените ќе ја извршат својата работа поефикасно ако имаат можност да прецизираат што сакаат да постигнат⁶⁴.

Спецификацијата на теоријата на целта вклучува четири компоненти: јасност на целта, сложеност на целта, прифаќање на целта и повратни

⁶² Džamić, V. (2015). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁶³ Едвин А. Лок (Edwin A. Locke), *Toward a Theory of Task Performance and Incentives*, „Organizational behavior and Human Performance, 1968 година, стр. 157-189

⁶⁴ Robbins S. (2003). *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, NJ

информации за перформанси⁶⁵.

Така, теоријата на целите е за поставување на можноста јасно да се дефинираат целите, така што тие да не се ниту лесни ниту премногу тешки, но да се поттикне предизвик и посветеност од страна на вработениот. Неопходен дел од оваа теорија е да се обезбеди повратна информација на вработениот за неговите перформанси. Доколку се обезбедат постојани и квалитетни информации, што ги охрабрува вработените да работат понатаму и да ја зајакнат нивната мотивација, тогаш се добиваат мотивирани работници кои ќе можат во иднина да одговорат на разни предизвици.

Целите се еден од важните елементи на мотивацијата на вработените. Јасно поставената, остварлива и реална цел ги мотивира вработените, но и обратно, нејасно поставените цели, оние што не можат да се постигнат или оние кои се целосно нереални и несоодветно поставени, се фактор за демотивирање на вработените. Затоа, може да се каже дека е важно целта да биде внимателно дефинирана и да нема елементи на апсолутност, т.е. дека не станува збор за апсолутни цели.

2.2.4. Теорија на очекувања

Според теоријата на очекувања, мотивацијата зависи од две работи:

- 1) *Колку многу сакаме нешто;*
- 2) *Колку сметаме дека сме блиску до достигнување на нештото.*

Како што подразбира името, во организациска поставеност, вработените имаат одредени очекувања дека ќе бидат соодветно наградени за нивното однесување. Основниот модел на очекување се состои од три важни елементи, кои се меѓусебно поврзани.

Врум истакнува дека мотивацијата може да биде претставена со следниот аналитички израз:

*Мотивација = Валенција (вредност) x Очекување x Инструменталност*⁶⁶.

Оценувањето на вработениот дека постои врска помеѓу перформансите

⁶⁵Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

⁶⁶Vroom, V. H. (1968), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York

и наградата, го зголемува неговиот ангажман затоа што верува дека подобрите работни перформанси ќе доведат до поголеми награди. Тоа е односот помеѓу перформансите и соодветната награда што се нарекува инструменталност. Работникот може да има различни ставови кон наградата, што Врум го нарекол валенција⁶⁷.

За разлика од инструменталноста, овој елемент на теоријата на очекувања може да биде позитивен или негативен. На пример, ако некој вработен има големо очекување дека ќе добие соодветна награда за својата работа, валентноста е позитивна. Набљудуваниот однос помеѓу напорот и перформансите е третиот елемент на оваа теорија - очекување. Ако вработените веруваат дека нивната заложба ќе биде препознаена и ќе поттикне подобри перформанси на вработените, тие ќе се залагаат за повеќе и ќе останат мотивирани подолго време.

2.2.5. Современи теории на мотивација

Започнувајќи со Сигмунд Фројд, кој тврди дека луѓето во суштина се животни, водени од импулси, инстинктивно управувани, па сè до хиерархијата на потребите на Маслов, организациската психологија доживеа долг пат и напредуваше понатаму да го проучува концептот на мотивација. Двајца истакнати автори од Харвард бизнис школата (Лоренс, П.Р., Нохрија, Н.) имаат проширено најразлични традиционални пристапи кон мотивација и развиле теорија на еволуцијата, базирана на претпоставката дека човековото однесување е под влијание на неколку различни мотиви, односно, како што го нарекоа, четирите основни поттикнувачи.

Како што тврдат овие автори, за оваа теорија да успее во една организација, важно е да постои организациска култура што поттикнува личен напредок и го признава придонесот на секој вработен. *Поттик за стекнување на материјални блага*, меѓу другото, се однесува на одреден престиж и статус што работникот го постигнува за време на неговиот работен век. Може да се каже дека оваа потреба е поврзана со потребата да се биде прифатен и под влијание на другите луѓе. *Поттикот за поврзување или формирање врски* е директно поврзан со потребата на една личност да создаде и одржува односи

⁶⁷Валенција Индекс за тоа колку поединецот го вреднува конкретниот резултат; привлечноста на наградата

со други луѓе или вработени.

Во организациски амбиент, вмрежувањето ги прави вработените блиски и подготвени да соработуваат во нивната работна група. Ова создава удобна работна атмосфера, во која вработените активно развиваат чувство на лојалност кон организацијата и нивните колеги. Работата на менаџерите е да ги извршуваат социјалните можности кога постои можност за позитивна интеракција и развој на вработените. Еден од најпознатите его психолози Ерик Ериксон, тврди дека човекот се развива во текот на животот и дека иако некои ментални функции на човекот стареат и ја менуваат својата форма со текот на времето, постои една потреба што останува засекогаш во човековата природа, а тоа е потребата од стекнување нови знаења и љубопитност⁶⁸

Ова е точно како што е опишан следниот импулс за кој зборувале Лоренс и Норија, што е *поттик за учење*. Во организациски контекст, важно е вработените да имаат искуство за сопствен развој и да бидат задоволни од нивниот напредок во работното опкружување. Затоа, неопходно е да им се обезбедат услови во кои тие можат да одговорат на предизвиците и во исто време да научат различни начини на справување со ваквите ситуации. Сепак, што ако вработениот нема можност за напредок и подобрување? Во овие ситуации, работникот може да изгуби мотивација за работа, а неговата продуктивност, како резултат на овие услови, може да опаѓа сè повеќе и повеќе. Затоа е важно, пред сè и најважно, да се направат добри стратегии од страна на управувањето со цел да се создадат работни услови кои го поддржуваат личниот раст и развој на вработениот.

Кога вработениот се чувствува како дел од тимот, а постои закана за него или за организацијата, ќе биде активиран *поттикот за заштита на себе си и другите*. И ова најчесто се јавува кај вработените кои чувствуваат силна кохезија и припадност на работното опкружување.

2.3.Надворешна мотивација

Под надворешна мотивација се подразбира преземање на одредена активност (однесување) од страна на единката за постигнување на некоја цел, која не е составен дел на самата активност, туку надвор од неа, т.е. во некоја

⁶⁸Erikson E. H. (1950). *Childhood and society*, Norton, New York

последица од извршената активност⁶⁹. Од искуство секој знае дека многу пати во животот бил во ситуација да прави нешто, затоа што на некој начин бил поттикнат однадвор и очекувал за тоа да добие некакво признание (награда), или да одбегне некоја непријатна последица (прекор или казна). Тоа го правел затоа што на тоа бил принуден, а не затоа што тоа било негова желба. За фактори на надворешна мотивација се сметаат актуелните услови, кои имаат влијание врз ефективноста на активноста, или некакви други надворешни фактори, кои можат да влијаат на прифаќањето на решението и на силата на мотивот (наградувањето).

За надворешна мотивација може да се говори кога однесувањето или активноста на поединецот има инструментална функција и е средство за добивање некаков краен резултат. Надворешната мотивација се задоволува со постигнување на определена крајна цел, така што нејзиното дејствување зависи од продуктивноста на однесувањето. Со самото добивање на краен резултат, го снемува мотивацискиот набој (напрегнатоста), а тоа води до прекин на однесувањето - активноста.

За надворешната мотивација се битни и следниве карактеристики⁷⁰:

- Надворешната мотивација по својата природа е инструментална – нејзината цел е постигнување на некоја друга цел надвор од самата активност. Активноста кај надворешната мотивација е средство за постигнување на некоја друга цел, а не тоа во што се состои самата активност.

- Од надворешно мотивираната активност не се доживува задоволство едновременно со нејзиното извршување. Значи задоволството не произлегува од неа самата, од нејзиното успешно извршување, туку следи потоа - по добивањето на наградата или одбегнувањето на казната.

- Надворешната мотивација по правило не е трајна. Штом нема надворешен поттикнувач, престанува и активноста на единката. Со доаѓањето до крајниот објект или добивањето на крајниот резултат, згаснува и мотивациското напрегање, а тоа води до прекин на активноста.

- Надворешната мотивација е често поврзана со притисок и напнатост, а неретко е проследена со ниско самопочитување и загриженост. Единката се

⁶⁹Арнаудова Виолета, Попоски Киро, Мотивација, Скопје, 2010, стр. 63

⁷⁰Арнаудова Виолета, Попоски Киро, Мотивација, Скопје, 2010, стр 64-69

чувствува понижена кога мисли дека барањата поставени однадвор не ѝ се по волја и дека сама со своите сили не може да го постигне бараното.⁷¹

Едноставно кажано, надворешно поттикнатата мотивација, односно наградите, пофалбите, казните или слично, не се вистинска мотивација. Мотивацијата е внатрешна детерминација на однесувањето и дејноста, која може да биде условена и од надворешни дразби⁷².

Некои автори (како на пример, Deci и Ryan), сметаат дека влијанието на надворешната врз внатрешната мотивација зависи од тоа како личноста го перцепира и толкува влијанието на надворешната контрола⁷³.

Што се случува со надворешната мотивација во присуство на надворешни мотиватори и дали со надворешните мотиватори може да се поттикне внатрешната мотивација за одредени активности, за кои поединецот не бил иницијално внатрешно мотивиран? Застапниците на оваа хипотеза сметаат дека одговорот на ова прашање се крие во перцепирањето на две функции: контролната и информативната. Пример, ако во надворешните мотивирачки средства личноста смета дека е присутен повеќе контролниот отколку информативниот аспект, тогаш нејзината внатрешна мотивација ќе слабее, односно личноста ќе смета дека е надворешно мотивирана. Обратно, ако поединецот смета дека во надворешно мотивирачките средства повеќе е присутна информативната функција, тој ќе биде внатрешно мотивиран.

2.4 Внатрешна мотивација

Треба да се нагласи дека менаџментот на човечките ресурси е одговорен за справување со природата на мотивацијата и нејзиното влијание врз перформансите на вработените, како и за вложување напори во создавање еднакви можности и поддршка на животната средина за сите вработени, а тоа значи дека внатрешната мотивација е исклучително важна за разбирање на човековата природа на работното место. Една од главните почетни точки при проучувањето на внатрешните и надворешните фактори на мотивација е теоријата на самоопределување, која објаснува дека ако ги мотивираме

⁷¹Арнаудова Виолета, Попоски Киро, Мотивација, Скопје, 2010, стр. 65

⁷²Илин, Е.П. Мотивација и мотиве, 2006, Питер, Москва

⁷³Арнаудова Виолета, Попоски Киро, Мотивација, Скопје, 2010, стр. 68

вработените исклучиво со надворешни награди премногу долго, нивната внатрешна мотивација ќе ослабне со текот на времето. Истото се случува и ако вработениот не е доволно докажан со надворешни награди, затоа што во тој случај, внатрешната мотивација е слаба и не може да биде единствениот и доволен двигател.

Внатрешната мотивација е процес преку кој единките манифестираат и регулираат активност, која е соодветна на нивното однесување и на желбите да бидат компетентни и автономни⁷⁴.

За внатрешна мотивација се говори тогаш кога изворот или причината за нашата активност е во нас, во нашите потреби, односно целта на активната е во самата активност. Внатрешно мотивирани активности се тие за кои не постојат очигледни награди, освен активната по себе. Ова кажано со јазикот на секојдневниот живот, би било „тоа го правам за своја душа“. Внатрешниот мотив секогаш е состојба на радост внатре во човекот, тоа е задоволство од својата работа (активност, однесување)⁷⁵.

Внатрешната мотивација е најдобро дефинирана како чувство на лично задоволство кое доаѓа од правење одредена работа, единствено со единствена цел на нашиот сопствен напредок и развој. Спротивно на тоа, надворешната (екстерна) мотивација има тенденција да се изврши единствено заради наградата што следува и, генерално, наградите во форма на пари, или материјалните придобивки. Прегледот на литературата покажува дека и двата фактори на мотивација играат важна улога во разбирањето на однесувањето на вработените на работа и дека заради овие фактори, се земаат предвид и индивидуалните карактеристики на секој вработен.

Во овој труд посебна важност е посветена на внатрешната мотивација, бидејќи таа отсекогаш била важен фактор во човековото однесување уште од детството, првата социјализација и може да се каже дека тоа секако претставува една од причините зошто сме љубопитни. Бихевиористите можеби не се согласувале со ова, тврдејќи дека многу експерименти, особено оние во кои Бурхус Скинер ги проучувале ефектите од климатизацијата, покажале дека

⁷⁴Арнаудова Виолета, Попоски Киро, Мотивација, Скопје, 2010, стр. 54

⁷⁵Марков А. К., Матис, Т. А., Орлов, А. Б. 1990, Формирование мотивации ученија, Просвещение, Москва

одредени однесувања се мотивирани од наградата што доаѓа потоа. Како и да е, бидејќи самиот бихевиоризам се спротивставил на прекумерното поедноставување на човековото однесување, сепак внатрешните фактори го најдоа својот придонес во проучувањето на мотивационите фактори. Она што е важно да се напомене е дека концептите за внатрешна и надворешна мотивација се тесно поврзани и како такви ќе бидат изучувани заедно.

2.5 Теории за внатрешна мотивација

Некои од најпознатите пристапи кон мотивацијата се теории на искуството. Теориите X и Y се занимавале со прилагодување на околината кон потребите на вработените, како и колку е важно менаџерите да бидат тие што создаваат креативни можности за вработените да го развиваат својот потенцијал.⁷⁶

Со цел подобро да се разбере внатрешната мотивација и ефектот врз перформансите на вработените, идентификувани се три важни модели:⁷⁷ традиционалниот модел, моделот за меѓучовечки односи и моделот на човечки ресурси.

- **Традиционален модел**

Овој модел се заснова на претпоставка дека луѓето работат на остварување на она што го сакаат и за да ги задоволат нивните основни човечки потреби. Акцентот не е ставен на компонентата на личен раст и развој на вработениот во рамките на работното опкружување, туку на важноста на материјалната заработка. Ако раководителите го базираат управувањето со вработените врз овие претпоставки, може да се очекува крут начин на извршување на работата, контролирање на вработените од страна на директори и управување, а самата работа се сведува на едноставни и концизни задачи. Погрешно е да се очекува дека овој стил на лидерство ќе им одговара на сите вработени, особено затоа што малку внимание се посветува на внатрешните фактори на мотивација, притоа нагласувајќи дека луѓето вреднуваат онолку колку што придонесуваат материјално во компанијата.

⁷⁶McGregor, D. (1960). The human side of enterprise, McGraw-Hill, New York

⁷⁷Boljanović, Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

- **Модел на меѓучовечки односи**

Овој модел претпоставува дека луѓето функционираат најдобро ако се чувствуваат важни и прифатени од колективот. Аспирациите на вработените се насочени кон одржување на социјални односи со својот тим или организација. Управувањето со човечките ресурси, засновано на овие претпоставки е направено така што менаџерите треба да обезбедат средина во која секој вработен ќе се чувствува доволно препознаен и прифатен.

Тие исто така треба да покажат иницијатива да бидат подготвени да ги слушаат нивните цели, желби и мотиви и да се обидат да ги помират со корпоративното опкружување. Лидерите се добри слушачи.⁷⁸ Најдобрите лидери слушаат двапати повеќе отколку што зборуваат. Располагаат со повеќе прашања кога започнуваат разговор. Им поставуваат прашања на своите вработени и редовно им даваат можност отворено и искрено да се искажат. Каква е врската меѓу менаџерот и вработените се гледа од тоа колку слободно вработените му ги кажуваат своите идеи и мислења на менаџерот, не плашејќи се дека ќе бидат искритикувани или игнорирани⁷⁹. Многу е важно менаџерите да обезбедат соодветна повратна информација, што позитивно ќе влијае на работата на вработениот и до одреден степен ќе ја подобри.

- **Модел на човечки ресурси**

Обидувајќи се да ја објасниме важноста за создавање на корпоративно опкружување кое нуди еднакви можности за сите, овој модел се заснова на претпоставките дека повеќето луѓе навистина сакаат да работат и да се дефинираат преку својата работа. Исто така, повеќето вработени сакаат и можат да извршуваат работа на работни места каде што се очекува да преземат некоја иницијатива за да го искористат својот потенцијал. И не само што сакаат иницијатива, она што е важно и за нив е да прават креативни и одговорни работи што понекогаш бараат промена на вообичаен начин и правење работи поинаку отколку што би правеле порано.

Акцентот е ставен на искористување на сите расположливи ресурси за да се постигне напредок на вработените. Ако компанијата се залага за таков

⁷⁸Слушањето се нарекува „бела магија“ затоа што има магичен ефект врз тоа луѓето да чувствуваат за себе дека се одлични. Кога ги слушате другите луѓе, им посветувате вредност и правите да се чувствуваат поважни и повредни. (Brian Tracy, Motivation, 2013)

⁷⁹Brian Tracy, Motivation, 2013, Паблицер, 2015, стр.111

модел, важно е нејзините менаџери да охрабрат создавање на средина во која сите вработени имаат еднакви шанси да ги постигнат своите цели, засновани на индивидуални вештини.

Секој од овие модели може да биде корисен според различни околности и услови што преовладуваат во компанијата. Со цел моделите да бидат успешни и ефективни, важно е менаџерите добро да ја проценат ситуацијата и да утврдат кој од овие модели може да биде уникатна формула за успех за организацијата. Врз основа на презентираниите теории за мотивација, може да се заклучи дека не постои универзален пристап кон мотивацијата, туку дека користиме различни пристапи во зависност од потребите на компанијата и нејзините вработени. Врз основа на ова разбирање на мотивацијата, имаше потреба од понатамошно развивање и проучување на пристапи што ќе понудат нова перспектива и можеби одговори на прашањето: „Дали е можно да се задоволат потребите на сите вработени и да се обезбеди еднаква шанса на сите?“.

- ***Интегративен пристап***

Овој пристап се обидува да комбинира неколку различни задачи што мора да ги изврши менаџментот со цел резултатите од тие задачи да бидат мерливи и видливи. Пристапот објаснува дека е од големо значење да се создадат задачи што вработените ќе ги извршуваат, земајќи ги предвид нивните индивидуални карактеристики и лични придонеси за секоја задача. Овој пристап ја нагласува еднаквата употреба на внатрешни и надворешни стимулации, со важност вработените да се наградат според нивното очекувано однесување и да се применат казни кога нивното однесување отстапува од прифатливото.

Ако се доделат награди или казни без соодветна повратна информација, вработените нема да имаат реален увид во нивното однесување. Ова практично значи дека наградите и казните имаат смисла само доколку има навремена информација и квалитетен преглед на она што вработениот го сторил на своето работно место до тој момент.

Како и самата мотивација, овој пристап вклучува многу различни фактори кои влијаат како вработените ќе ја извршуваат својата работа и колку ќе бидат задоволни. Затоа, важно е менаџерите постојано да ги ревидираат

своите одлуки и да се справат со влијанието што тие го имаат врз вработените, што значи дека треба да се земат предвид индивидуалните карактеристики, потреби и еднакви можности на секој вработен.

Според Лолер,⁸⁰ ова подразбира индивидуализација на организацијата, во која би било важно индивидуално да се обрне внимание на вработените, а задачата на извршните директори би била да обезбедат пакети за мотивација, специфични за секој вработен. Иако е тешко да се одржи во пракса, сепак може да биде идеален аспиративен во корпоративно опкружување, а интегративниот пристап успева да ги земе предвид различните фактори кои влијаат на продуктивноста на вработените

2.6 Нематеријални фактори на мотивација

Авторите Боб Нелсон и Питер Економи направиле истражување кое се однесува на најважните фактори на мотивација на вработените.

2.6.1 Партиципација на вработените во одлучувањето

Кога станува збор за независност, постои став дека е важно вработените постепено да стекнуваат зголемена независност при вршење одредена работа, без разлика дали станува збор за групен или индивидуален проект. Донесувањето на одлуки води до поголема одговорност, што е токму она што доведува до самоефикасност⁸¹.

Вработените кои учествуваат во донесување одлуки може да се повеќе посветени на извршувањето на одлуките. Исто така, пријатното искуство при донесувањето на одлука, нејзиното извршување, а потоа и следење на позитивните последици, може да помогне во задоволување на потребата за постигнувања, признание и одговорност, како и самопочит. Само со поканување на вработениот да учествува во донесувањето на одлуката, може да се зголеми неговата самопочит. Со учеството во донесувањето одлуки, вработените можат подобро да ја разберат поврзаноста меѓу нивните постигнувања и наградите кои ги сакаат⁸².

Поголема одговорност и авторитет веќе може да биде доволна награда

⁸⁰Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole, Monterey, California

⁸¹Nelson, B., Economy, P. (2003), *Menadžment za neupućene*, Wiley Publishing, Inc.str.70-71

⁸²Ricky W. Griffin, *Principles of Management*, 1996

за вработените, бидејќи им се испраќа порака дека менаџерот има доверба во нивните способности и посветеност на задачата. Сепак, важно е да им се дадат на оние вработени кои имаат најдобри перформанси во работата, наместо на вработените кои се исклучиво на високи позиции, за да се задоволи димензијата на правичност.

2.6.2 Делегирање на овластувања

Овластувањето⁸³ е една од најновите стратегии за поттикнување на мотивација на вработените. Оваа форма на мотивација на вработените се рефлектира во охрабрување на вработените да направат одредена работа самостојно, т.е. моќта и одговорноста се споделуваат со управувањето на организацијата.⁸⁴

Делегирањето на организацијата овозможува и создава можност за извршување на сите задачи ефикасно и ефективно. Од друга страна, на вработените им е овозможено да донесат свои одлуки за нивниот бизнис, да преземат соодветна акција и одговорност за постигнатите резултати, да вложат дополнителна енергија и поголема посветеност на работа за време на нивната работа и да им овозможат да ја покажат својата креативност и знаење максимално.

Оваа форма на нематеријална мотивација претставува највисоко ниво на учество за вработените, кои се вклучени во донесувањето одлуки, бидејќи таа претставува активност на менаџерот, кога тој ги делегира на своите соработници, кои имаат соодветно знаење, квалитети и способности, надлежност и одговорност за извршување на одредени задачи. Сепак, тоа не значи дека управувањето повеќе не е одговорно кога станува збор за управување со организацијата, како и за кредитирање со доставување резултати. Тука, всушност, дел од надлежноста се пренесува на вработените. Потоа, кога вработениот има одреден авторитет во организацијата, тие ќе бидат повеќе лојални, продуктивни и ќе завршат подобра работа. Затоа, неопходно е да се примени одреден степен на делегирање на овластувањата

⁸³Овластување – процесот при кои вработените имаат слобода да зацртаат свои работни цели, да донесуваат одлуки и да ги решаваат проблемите што се во нивната сфера на одговорност и авторитет.

⁸⁴http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-menad%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985,

во организации, како и да се даде овластување при донесувањето одлуки.

2.6.3 Повратни информации за извршената работа

За да можат успешно да се постигнат целите во компанијата, неопходно е да има повратна информација за сработеното. На овој начин на вработените им се обезбедува информација за последиците од нивното однесување и работа на работното место и како тие ја завршиле својата работа, т.е. тие можат да ги споредат своите резултати што ги постигнале на работа со очекувањата на супериорниот и на тој начин да утврдат дали се конзистентни, подобри или полоши.

Кога на работникот му се дава повратна информација за влијанието што го постигнал, вработениот со тоа е повеќе мотивиран и посветен на работниот процес. Ова ја подобрува комуникацијата помеѓу раководителот и вработениот. Во случај вработениот да не добие повратна информација за работата што ја направил, тој нема да знае дали работата е завршена добро, дали треба да продолжи да го прави тоа или дали треба да промени нешто за време на неговиот процес на работа, а сето тоа може да доведе до демотивирање на работникот и губење на довербата на работникот⁸⁵.

Важноста и функцијата на повратни информации во врска со работата, како и работните перформанси на вработените, се рефлектира во следново: ја зголемува самодовербата и мотивацијата на вработениот, му овозможува на вработениот да се развие уште попрофесионално, да воспостави поотворени односи и меѓусебна доверба помеѓу вработениот менаџер и вработените во вработените. Претпоставениот му објаснува на вработениот кои се очекувањата на организацијата што го засегаат, кои се стандардите за постигнување успех на неговото работно место, обезбедува помош, но и поддршка за соработниците, укажува на вработениот дека неговата работа се следи и цени.

Кога им се дава повратни информации на вработените, тие можат да бидат и позитивни и негативни. Позитивните повратни информации вклучуваат пофалби што им се даваат на вработените кога добро ја завршуваат својата

⁸⁵Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.328

работа. Тогаш работникот добива одредено признание или пофалби, за некои од неговите посебни однесувања или достигнувања што ги постигнал повеќе од очекуваното. Кога повратните информации се позитивни, тогаш тоа носи подобрување на квалитетот на работата, ја зголемува одговорноста на вработените, а климата во работното опкружување е многу подобра. Позитивните повратни информации се многу моќна алатка за мотивација. Кога сите се почестени, не само кога ќе се постигне некој голем успех, организацијата им покажува на вработените дека нивната напорна работа е ценета. Кога станува збор за негативни повратни информации, управувањето треба да земе предвид кога и како се дава. Вработените реагираат различно на негативните информации, но тоа не значи дека треба да се премолчат негативните информации.⁸⁶ Кога се дадени негативни информации за работата, тоа се однесува на напорите и однесувањето на вработените што треба да се подобрат. Тогаш вработениот треба да може да го изрази своето мислење за проблемот и заедно да изнајде конструктивно решение. Ако нема повратна информација за резултатите од работата, дисфункционалното однесување на вработените може да се влоши со текот на времето. Вработените ќе се однесуваат на ист начин, мислејќи дека ја вршат својата работа правилно и дека ја забрзуваат својата работа кон целта што ја поставила организацијата.

За да биде ефективен системот на признавање, треба да се создадат цели и планови за признавање, што ќе биде еднакво за сите вработени. Многу организации не дефинираат како ќе изгледаат програмите за препознавање на вработените. Значи, вработените не знаат што и какво однесување може да доведе до нивно препознавање. Поради оваа причина, она што секоја организација треба да го има предвид е дека правичноста, конзистентноста, како и јасноста и транспарентноста на критериумите мора да бидат важни во оваа форма на награда на вработените.⁸⁷ Нејасните критериуми и селективната селекција на вработените, засновани врз субјективните проценки на раководителите, ќе доведат до незадоволство на вработените. Од друга

⁸⁶Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services, str.332

⁸⁷ Martinović, M., Tanasković, Z.(2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.str.223

страна, посакуваните реакции и однесување на вработените во организацијата постојано ќе се повторуваат доколку вработениот сфати дека некоја работа што ќе ја сработи добро и неговите резултати ќе доведат до некаква форма на препознавање.

Признавањето како форма на мотивација и награда на вработените не води до значително зголемување на трошоците. Кога вработениот ќе биде признаен за сработеното, вложениот напор и постигнатите резултати ќе имаат силен мотивациски ефект. Поради оваа причина, пожелно е менаџерите кога вработениот извршува квалитетна работа, да му дадат некаков облик на признавање, што може да биде во форма на благодарница, јавни пофалби, награден ручек, разни видови подароци и слично. Ова дополнително ќе го мотивира вработениот, ќе му даде чувство на важност и углед. Треба да се има предвид дека не сите вработени подеднакво ќе ја ценат истата форма на признавање што ја добиваат. Некои вработени ќе сакаат повеќе парични награди, додека некои ќе бидат позадоволни од пофалбите и признанијата. Некои луѓе претпочитаат награди што содржат некој елемент на изненадување.

2.6.4. Пофалба и укор

Пофалбите се силен работен стимул за вработените. Тие значат многу за вработените затоа што ја подигнуваат нивната самоверба и ги афирмираат како индивидуи, но и пред другите колеги на работното место.

Од друга страна, опомената или казната тие никогаш не ја поврзуваат со факторот што довел до тоа, туку секогаш ја поврзуваат со лицето коешто ја спровело или ја спроведува. Значи, казните и опомените можат многу да влијаат на климата во една организација и можат да ги нарушат меѓучовечките односи. Бидејќи опомените ја загрозуваат положбата и угледот на поединецот во неговото работно опкружување или социјалното опкружување во кое живее, тогаш опомените се всушност напад каде се загрозува самовербата. Во повеќето случаи, опомените за вработениот се демотивирачки фактор и затоа треба да се избегнуваат.

2.6.5. Усовршувања и развој на кариерата

За вработениот обуката, како и развојот на неговата кариера, е многу силен мотиватор. Во овој случај вработениот е позадоволен од своето работно место и со својата работа, затоа што му е дадено признание од раководителот. Ова укажува на способноста на работникот да ја заврши својата работа и автоматски му се дава до знаење дека може да изврши и работа со поголема одговорност. Напредокот овде значи вертикално движење на персоналот. Работникот е упатен на подобро работно место, подобро платена работа, на работни места каде што има подобри услови за работа, работникот добива поголема слобода и одговорност. Напредокот не е секогаш поврзан со постигнатите резултати во работниот процес. Во повеќето случаи кај нас, напредокот оди пребрзо, без да објасни зошто напредува и нема јасни и објективни критериуми за унапредување. Од овие причини, оваа форма на мотивација не е соодветно искористена во нашето деловно опкружување.

2.6.6. Флексибилно работно време

Флексибилното работно време се покажа како многу добра и ефективна алатка за мотивација. Во оваа стратегија за мотивација на вработените се користат различни методи и техники на планирање за да се организира работното време на вработениот. За да се зголеми мотивацијата на вработените, сè повеќе се користат нестандартни, но и атипични форми на организирање и работно време. Со овој вид мотивација, целта е да се помират обврските што работникот ги има на работното место и неговиот приватен живот со користење на различно работно време.

Најчестите употреби на флексибилно распоредување на работата се:

- *флексибилно работно време,*
- *поделба на работни места,*
- *збиена работна недела,*
- *работејќи од далечина.*

Распоредот кога работникот треба да работи одреден број на часови во текот на неделата е флексибилно време. Тука вработениот избира кога да започне и кога да го заврши работниот ден. Меѓутоа, овде таквото работно време треба да биде усогласено со правилата на организацијата. Овој вид на работно време, т.е. флексибилното работно време значително го зголемува

моралот на вработените. Кога вработениот ги планира своите работни часови, на овој начин и ги усогласува со правилата на организацијата, тогаш вработениот може подобро да ги усогласи и комбинира своите деловни обврски со своите приватни обврски. Недостаток што ја придружува оваа мотивација на вработените е што не секое работно место може да има флексибилно работно време. Овој вид на работно време може да се примени на професионални, менаџерски и службени работни места. Овде вработените ги злоупотребуваат работните часови, а контролата и надзорот на вработените е скоро невозможна за извршување.

Без оглед на неповолностите, флексибилното работно време сè повеќе се користи. Ова го покажуваат податоците од САД, каде што повеќе од една четвртина од вработените со полно работно време користат флексибилен распоред за работа.

Во однос на Европската Унија, податоците укажуваат дека флексибилното работно време е пошироко користено во Северна и Западна Европа. Најмногу се користи во Данска, Шведска, Германија, Финска и Норвешка. Во овие земји, повеќе од половина од вработените користат одредена форма на флексибилно работно време. Што се однесува до новите земји-членки од Источна Европа, тие сè уште имаат работно време од 40 часа неделно.

Поделбата на работата подразбира дека полното работно време од 40 часа го делат две или повеќе лица.⁸⁸ Во оваа форма на работно време, две или дури повеќе вработени работат работа за едно полно работно време, што значи дека работното време на овие вработени е скратено. За овој вид работно време се одлучуваат повеќе вработени родители, затоа што не сакаат да работат со полно работно време.

Збиена работна недела претставува флексибилно работно време, каде што се прави неделна работа за помалку од пет дена. Кога се остварува овој вид работно време, работната недела има помалку денови, но затоа некои денови се продолжуваат со работното време, без дополнителни трошоци за работниците, кога станува збор за прекувремена работа. Недостатоци на оваа форма на флексибилно работно време е можноста за прекумерна работа на

⁸⁸ Vesić, D. (2009). *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.177

вработените, каде што концентрацијата обично се намалува и има грешки во работата. Овој вид на работно време исто така ја намалува безбедноста при работа.

Работа од далечина - телекомуникациската работа вклучува работа надвор од канцеларијата. Современата информатичка технологија, како и интернетот, во најголем дел придонесоа за тоа. Оваа форма на флексибилно работно време му овозможува на вработениот да ја заврши својата работа дома. На овој начин, продуктивноста е зголемена, бидејќи нарушувањето во работата е минимизирано.

Исто така, задоволството на вработените е зголемено затоа што тие имаат слобода за време на извршувањето на работните задачи и немаат постојан надзор и контрола над нивните претпоставени⁸⁹.

Сепак, овој начин на работа има свои недостатоци, а тоа се: изолација на работникот од пријатели и колеги, недостаток на социјален контакт, опаѓање на дисциплината и самоконтрола при работа. Овој вид на работа е добар кога станува збор за вршење на рутински задачи каде се обработуваат одредени податоци, потоа одредени активности на мобилна телефонија и за оние работи засновани на знаење.

Врз основа на горенаведеното, следува потврда за друга посебна хипотеза: „Флексибилното работно време ги мотивира вработените да инвестираат максимум од своите способности и да ја зголемат продуктивноста на работното место“.

2.6.7. Тим билдинг (тимско градење)

Самиот модерен начин на деловно работење, каде постојано има воведување на современи деловни технологии, бара посовремена мотивација на вработените. Една таква форма на модерна мотивација на вработените е тим билдинг.

Активностите за тим билдинг се спроведуваат на различни начини и претставуваат широк спектар на активности кои влијаат на подобрување на перформансите на тимот. Овој вид на активност може да биде од

⁸⁹Vesić, D.(2009). *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.179

наједноставни до најсложени, приближувајќи специфични динамични вежби, симулации или повеќедневни работилници, дизајнирани да ги стимулираат случајните вработени во тимот и да ги развиваат своите знаења.

Тим билдинг не треба да се меша со рекреација во тим, бидејќи тоа се два различни концепти и начини на мотивирање на вработените. Рекреацијата во тим е збир на активности за тимови кои имаат спортски и рекреативен карактер.

Градење на тим е процес во кој тимовите се создаваат од нула. Неговата цел е да го добие најдоброто што може од учесниците во тимот и од целиот тим. На овој начин, тимот што работи во една организација е обезбеден со саморазвој, лидерски вештини, позитивна комуникација во тимот, тесна соработка меѓу членовите, како и дека сите проблеми се решени на тимски начин⁹⁰.

Воведувањето на тим билдинг ги има следните цели: индивидуата и тимот развиваат пожелни црти, ја подобруваат комуникацијата меѓу вработените, конфликтните ситуации се многу пократки и полесно решени, работното место станува поудобно опкружување, вработените подобро се запознаваат меѓу себе, се развива довербата како и тимскиот дух, тимот презема ризик од деловна активност и одговорност при донесувањето одлуки, сите се на иста страна, вклучувајќи поставување на целите, тимско планирање и донесување одлуки, поголема креативност за време на решавање на проблеми.⁹¹

Функциите на тим билдингот се рефлектираат во фактот дека членовите на тимот се приближуваат едни до други, се мотивираат едни со други и се забавуваат додека работат. Кога ќе завршат тимските вежби, постои размена на мислења помеѓу членовите на тимот за искуството и знаењето стекнато за време на вежбите. На овој начин, членовите на тимот можат да го споделат искуството што го стекнале при учество во тимска работа и со тоа да го претворат во знаење дека подоцна можат да се применуваат во ситуации на работното место⁹².

Како што можеме да видиме од горенаведеното, за вработените да

⁹⁰http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html

⁹¹ http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html

⁹²http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html

бидат целосно посветени на работата, мотивирани, но и задоволни од тоа, треба да се вклучат во процес на мотивирање, вклучувајќи и нематеријална форма на награди.

ГЛАВА 3: Задоволство на вработените

Задоволството од работата е една од најсложените области со кои се соочуваат менаџерите за човечки ресурси. Задоволството од работата е еден од најважните ставови на вработените и можеме да го дефинираме како когнитивна, афективна (однесување) и евалуациска реакција (став) на една личност кон својата работа. Когнитивната компонента е она што едно лице верува дека го знае за деловното работење, на кое го гради својот личен став. Евалуационата компонента се однесува на тоа колку многу сакаме или не сакаме нешто (или личност), а компонентата во однесувањето содржи одредена предиспозиција да се дејствува во одредена насока. Разгледувањето на ова задоволство од работата претставува одреден генерален став на поединецот кон работата, но и задоволство од работата врз основа на плата, работа само по себе, можности за промоција, претпоставени и соработници.⁹³

Колку вработениот е мотивиран за работа, честопати се изразува во однос на неговото задоволство од работата. Честопати, во организациското опкружување недостатокот на задоволство од работата резултира со намалување на мотивацијата, односно вработениот ја губи волјата за работа и неговата продуктивност се намалува.

Ако некој се обиде да дефинира задоволство од работата, јасно е дека тој ја претставува позицијата на вработениот за условите што ги нуди неговиот работодавец и што во поголема или помала мерка може да влијае на неговата работа и перформанси. Според Робинс, ставот означува однос што лицето го има кон одреден предмет или ситуација, што истовремено одредува и насочува како ќе се однесува човекот кон него.⁹⁴

Ставовите, и во животот и во организациите, можат да бидат позитивни или негативни и честопати зависат од перцепциите на самиот вработен и од тоа како ги искажува. Ако сте незадоволни од вашата работа, се чувствувате помалку ценети за она што го правите, во споредба со колегата за кој сметате дека придонесува помалку од вас, може да се чувствувате помалку мотивирани да работите и да ја согледувате вашата позиција во компанијата поинаку.

⁹³Janićijević, N., *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd, 2008, str. 135.

⁹⁴Robbins, S. (2003). *Organization a lbehavior*, Englewood Cliffs, Prentice HallInc, NJ

Во суштина, мотивацијата е силно поврзана со задоволството од работата, што може да резултира преку посветеноста на работата⁹⁵. Затоа, задоволството од работата е еден од најважните ставови, кога станува збор за ставовите на вработените во корпоративното опкружување.

Една од главните теоретски рамки што послужи за подобро разбирање на овој став е теоријата на вредност на Лок, која објасни дека вкупното задоволство од работата не зависи само од тоа колку награда му се дава на работникот, туку и кога вработениот знае за што се наградува, што се совпаѓа со неговиот вредносен систем⁹⁶.

Ако некој верува дека неговата/нејзината работа е препознаена и почитувана на работното место и на тој начин се развива индивидуално, може да не му пречи помала плата или пониска работна позиција, но тоа, се разбира, зависи од индивидуалните карактеристики на секој вработен. Наспроти тоа, иако е многу награден, вработениот не е задоволен од работното место затоа што забележува дека компанијата нема способност да се развива и просперира. Оваа теорија појасни дека не е важно само каква работа работите, туку исто така и што очекувате како производ на вршење на истата работа.

Џарџ и Хулин го дефинираа задоволството од работата како психолошки одговор на вработениот на неговата моментална работа.⁹⁷

Значи, овие автори веруваат дека реакцијата на вработениот кон својата работа може да биде важен показател за тоа колку вработениот е задоволен со работата што ја работи и кои се начините на кои може да се промовира. Мотивацијата и задоволството од работата имаат вообичаени корени, затоа што во суштината на овие два концепта постои потреба од личен раст и развој, а во исто време вработениот вложува некои напори за да го постигне тоа.

Само еден од камен-темелниците на проучување на потребите на вработените на работа беше претходно споменатата теорија на Маслов, која донекаде ја потенцираше важноста на задоволството од работата, што подразбира дека откако вработениот задоволи една потреба, тој ќе престане да се мотивира по некое време. Поради оваа причина, важно е да постои

⁹⁵Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice, Vol.3 Issue 4

⁹⁶Grinberg, Baron (1998). Ponašanje ljudi u organizacijama, Želnid, Beograd

⁹⁷Judge, T.A., Hulin, C.L., Dalal, R.S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*

хиерархија во задоволување на потребите од пониско до повисоко ниво. За секој вработен да може да ги задоволи своите потреби, неопходно е корпоративното опкружување да се организира на таков начин што да го охрабрува напредокот на вработените според нивниот вид на личност⁹⁸.

Некои автори, како што се Hackman & Oldham, се осврнаа на карактеристиките на работното место и димензиите на работните места што се важни за проценка на организациското опкружување и ги поделија на пет најважни, верувајќи дека секој има особено значење во мотивирање на вработените. Тука се вбројуваат: разновидност на вештини, идентитет на задачи, значење на задача, автономија и повратна информација⁹⁹.

Разновидноста на вештините, како димензија, се однесува на различни работни места што бараат од вработените да користат широк спектар на различни вештини и да ги користат своите знаења, вештини и таленти во ситуации кога се очекува да го сторат тоа. Затоа, од најголема важност е структурата на самата работа да биде таква што им овозможува на вработените да го прикажат она што го знаат и во исто време да се справат со ситуации кои се нови и непредвидливи, користејќи ги веќе постојните вештини. Задачата на управување не е да им дава на вработените задачи што не се прилагодени на нивните вештини, туку задачите да се направат различни, така што тие можат свесно да го користат стекнатото знаење, само под различни услови.¹⁰⁰

Идентитет на задачите го подразбира степенот до кој вработените придаваат важност за извршување на одредена задача. Односно, важно е самата задача да биде структурирана така што кога ќе се изврши, резултатите се јасно видливи.¹⁰¹ На овој начин, вработениот добива увид во својата работа и во исто време работи на зајакнување на самодовербата, што влијае на создавање искуство за само-ефикасност.

Важноста на задачите се однесува на тоа колку задачата што ја извршува еден вработен има влијание врз неговата лична, надворешна или

⁹⁸Sempane, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002). *Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture*, South African Journal of Industrial Psychology, 28(2)

⁹⁹Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). *Development of The Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, 60

¹⁰⁰Berghe, J.V. (2011). *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*

¹⁰¹Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J. (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd

корпоративна околина. Може да се каже дека чувството на автономија произлегува од овие димензии, поточно независност при донесувањето одлуки и во исто време една од позначајните димензии на работата, што му овозможува на вработениот слобода да создава и извршува разни задачи.

Последната, но не и најмалата димензија, е *повратната информација*. Важно е дека откако ќе се заврши задачата, вработениот да има увид во она што го сторил и дека неговите/нејзините извршни директори обезбедуваат квалитетни информации за неговите/нејзините перформанси. Како и да е, оваа димензија вклучува не само повратна информација од раководството и директорите, туку и можност вработениот да ги согледа своите работи и перформанси со цел да ги подобри неговите/нејзините перформанси на работа врз основа на таа проценка.

Според Кларк, добрата работа се состои од атрибути, како што се: платата, работното време, иднината во компанијата, тежината на работата, содржината на самата работа, односно социјалниот статус, како и колку слобода добива еден вработен во вршење на истата работа, како и меѓучовечки односи и интерперсонални односи¹⁰².

Како што објасни самиот автор, вистинскиот предизвик е да се измерат на ист начин ефектите од сите овие фактори и влијанието што тие го имаат врз вработените. За некого, тоа е подобра работа, што е платена повеќе, додека за други е важен угледот и статусот што тие го заработуваат на работа, по цена на кој тие се согласуваат и на помалку платена работа.

Затоа, важно е да се справиме со индивидуалните карактеристики на вработените и објективно да се почитуваат сите фактори кои неизбежно влијаат на задоволството на луѓето на работното место. За многу вработени, воспоставувањето и одржувањето на добри социјални односи е важна компонента на задоволството од работата. Ако постојат правилни и хармонични врски помеѓу вработените, тие имаат тенденција да ја извршуваат работата со поголемо задоволство и мотивација. Како што наведува Кларк, жените имаат сè поголема веројатност да воспостават добри меѓучовечки односи на работа, додека истовремено е важно сите вработени да имаат добра

¹⁰²Clark, A.E. (1998), *Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries*, OECD, France

комуникација со менаџерите и директорите, како и со нивните колеги.

3.1 Влијателни фактори на задоволството

За да се утврди што предизвикува задоволство или незадоволство од работата, важно е да се дознаат причините, т.е. факторите што влијаат на тоа.

Иако се утврдени голем број фактори, разликуваме: фактори што се однесуваат на организирање и извршената работа и фактори поврзани со личните карактеристики на вработените. Организациските одредници на задоволството од работата се:¹⁰³

1) *Систем за наградување*. Целта на овој систем е да се генерира посакуваното однесување на вработените и да се поврзе организациската структура, финансиските и нефинансиските резултати и целите со управувањето и однесувањето на вработените.¹⁰⁴

2) *Перцепиран квалитет на контрола*. Откриено е дека задоволството од работата се зголемува доколку вработените веруваат дека нивните претпоставени се надлежни, дека со нив постапуваат достоинствено и со почит работат во нивен интерес. Исто така, утврдено е дека задоволството од работата се зголемува кога вработените имаат повеќе можности да комуницираат со нивните претпоставени.

3) *Децентрализација на моќта*. Во контекст на моќ, донесување одлуки и организациски дизајн - децентрализацијата е ситуација во која повеќе луѓе, а не само едно лице, можат да донесат одлуки. Ако власта е децентрализирана, многу луѓе ќе можат да донесат одлуки и слободно да учествуваат во донесувањето одлуки, а со тоа да го зголемат чувството за задоволство од работата.

4) *Работни и социјални стимулации*. Вработените се задоволни од работата доколку не се ниту многу ниту малку оптоварени со работата. Исто така, важно е работата да е доволно интересна и предизвикувачка. Зборувајќи за знаењето на работниците, Питер Дракер заклучил дека за да знаат, работниците мора редовно да учат, бидејќи постојното знаење е пред

¹⁰³Bešlić, I., Bešlić, D., *Zadovoljstvo poslom*, Škola biznisa, Naučno stručni čas opis; <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf>

¹⁰⁴Adižes, I., *Motivacija i sistem nagrađivanja*; <http://www.adizes.rs/?q=1&a=6&page=148>

почетокот на новото трајно застарување.¹⁰⁵

5) *Поволни услови за работа.* Откриено е дека задоволството од работата се намалува во услови кога има премногу луѓе во темни и бучни средини со екстремни температури и лош квалитет на воздухот. Луѓето честопати се незадоволни од лошите работни услови, кои ги спречуваат да ги постигнат очекуваните перформанси. Условите за работа може да вклучуваат: степен на вентилација, светлина, влажност, количина на алати и простор потребен за работа, должина на работно време, паузи за одмор итн¹⁰⁶.

Личните детерминанти за задоволството од работата се¹⁰⁷:

1) Некои променливи големини на личноста (на пример: самодоверба и можност за справување со стресот). Различни студии покажале дека луѓето кои поседуваат повеќе од овие големини, ќе бидат позадоволни од работата.

2) Статус и стаж. Откриено е дека колку е поголема позицијата на едно лице во организациската хиерархија, толку повеќе тоа лице е задоволно од својата работа. Ова задоволство може, до одреден степен, да се објасни со фактот дека поединците со повисок ранг имаат тенденција да уживаат подобри услови за работа и да добиваат поголеми награди од луѓето од понизок ранг.

3) *Колку работата што ја работат е во согласност со нивните интереси?* Откриено е дека колку повеќе позициите на луѓето се усогласени со нивните интереси, толку повеќе тие се задоволни од своите работни места.

4) *Севкупно задоволство од животот.* Откриено е дека колку повеќе луѓето се задоволни од аспект на нивниот живот, толку повеќе се задоволни од своите работни места.

Исто така, покрај овие фактори, во литературата се истакнуваат и голем број на други фактори, кои, впрочем, и искуството ги потврдува, во зависност од погледите на одделните личности.

¹⁰⁵Dorđević-Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Datastatus, Beograd, 2009, str.127

¹⁰⁶Krstić, M., *Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom*, https://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uti%C4%8Du_na_zadovoljstvo_poslom

¹⁰⁷Bešlić, I., Bešlić, D., *Zadovoljstvo poslom*, Škola biznisa, Naučno stručni časopis, <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf>

3.2 Одрозот на задоволството/незадоволството врз работата на вработените

Може да се каже дека задоволството на вработените е под влијание на неколку фактори, почнувајќи од општите социо-економски околности, климата во организацијата, видот и содржината на работата, платите, можностите за напредување, меѓусебните односи во работната средина, раководењето и управувањето, физичките услови за работа, образованието, мотивацијата, социјалното потекло, положбата, способноста, особините на личноста и многу други.¹⁰⁸

Повеќето автори се занимаваат со темата задоволство од работата, бидејќи започнуваат со претпоставка дека задоволен работник е продуктивен работник. Задоволен вработен не само што ќе биде попродуктивен, туку ќе создаде подобра атмосфера на работа и ќе има позитивно влијание врз работата на другите колеги.

Кога работниците се незадоволни од својата работа, тие се обидуваат да најдат начин да го минимизираат својот ангажман на работа.

Постојат две основни форми на повлекување на вработените¹⁰⁹:

- а) Отсуство (отсуство)
- б) Доброволно заминување (флуктуација)

а) Отсуство од работа

Нивото на посетеност на работа може да се смета како одраз на општата благосостојба во една организација. Задоволните работници ќе бидат помалку отсутни од работа. Голем број на теоретски извори ги наведуваат следниве 5 причини за отсуство:¹¹⁰

1) *Содржина и контекст на работата* - Со ова подразбираме фактори како што се дизајн на работа, работа под притисок, групна работа, менаџерски стил, организациски политики и процедури, природа и вид договори (договор на определено или неопределено време), организациски норми со кои се оценува

¹⁰⁸Pavlović, M., Marković, D., *Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih* http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2014-prolece/66-2014-1-16-Pavlovic.pdf

¹⁰⁹Marcetić, A., *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>,

¹¹⁰Đorđević, Boljanović, J., Pavić, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.27.

редовното доаѓање на работа.

2) *Работни вредности* - Степенот на одговорност што индивидуата ја чувствува спрема работата, клиентите, менаџментот, тимот или генерално индивидуалната работна етика.

3) *Карактеристики на вработените* - Овде подразбираме фактори како што се: возраста, образованието, семејниот статус и карактеристиките на личноста.

4) *Притисок за редовно доаѓање на работа* - тука се осврнуваме на фактори како што се: економските и пазарните услови, политиката за наградување на компанијата, дисциплинските политики во компанијата, нормите и динамиката на работната група, нивото на организациска посветеност.

5) *Способност да се дојде до работа* - вклучуваат фактори како што се: болест (краткорочно или долгорочно), несреќи (на работа или надвор од работата), семејна одговорност и посветеност, тешкотии во транспортот.

Од отсуството од работата, покрај трошоците направени како резултат на користење на боледување (плаќање), треба да се земат предвид и трошоците на привремените работници кои се заменети. Сепак, најголемиот проблем со големо и неоправдано отсуство од работа е што, како последица на тоа, се создава висока флукуација на вработените.

б) Доброволно заминување (флукуација)

Помала е веројатноста задоволните работници да ја напуштат работата. Повеќето менаџери имаат некоја теорија зошто работниците ја напуштаат организацијата. Причините може да бидат: ниска плата, неможност да напредувате во кариерата или едноставно лоша одлука да изберете организација на прво место. Други менаџери не се толку сигурни и често го спроведуваат своето неформално истражување. Ова обично вклучува нешто повеќе од вообичаено интервју со вработен, кој одлучил да ја напушти организацијата. Ова се т.н. излезни интервјуа. Нивната улога е да ѝ помогнат на организацијата да ги идентификува причините за заминување на работниците и другите важни корпоративни проблеми. Тие исто така можат да им помогнат на работниците, затоа што тогаш работниците имаат можност да

го објаснат својот гнев, или разочарување, пред некој што сака да слуша¹¹¹.

Сепак, врз флукуацијата на вработените влијаат и општите економски услови и нивото на невработеност во општеството. Истражувањата покажуваат дека полесно е да остават работа оние работници кои генерално се задоволни од својот живот (но се незадоволни од своите работни места), отколку оние кои се незадоволни и од своите работни места и од животот како целина.

3.3. Начини на согледување на задоволството на вработените

Во истражувањето задоволството од работата може да се смета како независна и зависна варијабла. Многу студии се однесуваат на влијанието на задоволството од работата врз продуктивноста на вработените, отсуството и флукуацијата на вработените. За жал, повеќето студии утврдиле негативна корелација помеѓу задоволството од работата и продуктивноста, отсуството и особено флукуацијата на вработените. Ако се смета дека задоволството од работата е зависна варијабла, ги бараме оние елементи на работното опкружување што го одредуваат задоволството од работата. Истражувањата докажаа дека ова е пред сè: ментално интересна работа, фер надомест, поволни услови за работа, поволни социјални интеракции и личност на работниците.

Истражувањето за задоволување на работата вклучува истражување на веродостојни и валидни инструменти кои систематски го мерат задоволството од работата, т.е. реакција на работа. Еве неколку корисни техники за мерење на задоволството од работата¹¹²:

Рејтингот за оценување и прашалниците содржат прашања што им овозможуваат на луѓето да ги искажат своите реакции за нивната работа. Најпопуларен прашалник е Индексот за опис на работата, Прашалникот за задоволство од Минесота или Прашалникот за задоволство од платата. Предноста на овој вид техника е што може да се пополни брзо и ефикасно од страна на голем број луѓе.

Техниката за критички инциденти се користи за проценка на

¹¹¹Torrington,D.,Hall,L.,Taylor,S., *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, 2002, p.64.

¹¹²Janićijević,N., *Organizacionoponašanje*, Datastatus, Beograd, 2008, str.136-137

задоволството од работата, каде поединците ги опишуваат оние настани што се однесуваат на нивната работа за која сметаат дека се особено задоволувачки или незадоволителни. Потоа, нивните одговори се разгледуваат за да се идентификуваат основните теми.

Конфронтативните интервјуа и состаноци вклучуваат разговори со вработените „лице во лице“ и опфаќаат прашања во врска со ставот и откриваат многу подобри и подетални причини отколку кога се користат рутински прашалници. Поентата на ваквите состаноци е работниците да се отворат како книга и да разговараат за нивните основни поплаки и проблеми. Затоа, важно е ваквите разговори да се водат во околина ослободена од страв од одмазда и да се идентификуваат вакви проблеми што инаку не би се забележале.

Вработените поминуваат поголем дел од времето на работа, па затоа е многу важно тие да бидат задоволни од работата и опкружувањето, а и колегите и менаџерите да бидат задоволни од нив. Менаџерите се стремат да регрутираат вработени за да ги постигнат поставените цели на организацијата, а во исто време неопходно е да им се овозможи на вработените да ги постигнат индивидуалните цели. За да може една организација успешно да работи, неопходно е да се знаат сите вработени и да се воспостави договор помеѓу индивидуалните и организационите цели.

Глава 4: Емпириско истражување

Претходниот теоретски осврт на влијанието на правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените, насочи на слика за осознавање на современите тенденции од тој аспект, пошироко во светски размери.

А пак, овој емпириски дел, користејќи ги сознанијата од теоретскиот дел за подготвување на анкетни прашалници, има за цел преку истражување во одредени организации, да даде слика за состојбите со примената на правилна деловна етика и влијанието од подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените.

Во истражувањето беа анкетирани 110 вработени, од кои повратен одговор добивме од 97 вработени и на 40 менаџери, од кои повратен одговор дадоа 37, кои одговараа на вкупно 10 прашања. Во прилог ќе биде презентирана анализа на прашањата и одговорите на испитаниците.

4.1. Методологија на истражување

Оправданоста на истражувањето произлегува од фактот дека деловната етика го претставува моралниот однос меѓу луѓето, човекот и општеството, и односот на човекот кон самиот себе и дава посебна специфичност на самата организација како систем на вредности, верувања и правила на однесување и исто така е значајна детерминанта која влијае врз сите активности во организацијата, а со тоа и врз ефикасноста во работењето.

Во организацијата треба да се воспостави таков модел на деловна етика, кој ќе преферира комуникација, взаемна почит, разбирање меѓу вработените и почитување на начелата на етичко делување.

Не треба да се изостави и улогата на лидерот, бидејќи лидерот е тој што ја има главната улога во креирањето и одржувањето на посакуваниот модел на деловната етика во организацијата.

Со ова се оправдуваат истражувачките напори, ориентирани кон согледување на позитивната улога на цврсто изградената организациска култура врз етички принципи и нејзиното влијание во остварување на високи резултати во работењето

Предмет на емпириското истражување ќе биде согледувањето на примената на правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените во истражуваните организации. Исто така, предмет на истражувањето ќе биде и согледувањето на влијанието на менаџерот во таа насока, бидејќи менаџерот е тој што ја има главната улога во креирањето и одржувањето на посакуваниот модел на деловната етика во организацијата.

Целта на емпириското истражување е преку анализа на резултатите од теоретското и емпириското истражување, заедно со добиените заклучоци, да се добијат сознанија кои ќе ја прикажат актуелната состојба на трендовите од истражуваната област во светот и практичните состојби во истражуваните организации, што ќе помогне за креирање на стратегија за понатамошни насоки во унапредувањето на нивното работење.

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето, поставивме генерални и помошни хипотези.

Генералната хипотеза на ова истражување беше поставена на следниот начин: Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш тоа ќе овозможи подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените и постигнување на поголем успех во севкупната работа на самата организација.

За реализација на оваа хипотеза, ќе ги користиме и следните помошни хипотези:

1. Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување, тогаш ќе владее мотивираност и задоволство на вработените и нивна поголема ефектуираност во работењето.

2. Доколку вработените се доволно мотивирани, тогаш тие ќе се чувствуваат задоволни што работат во таа организација и кај вработените ќе постои поголема посветеност и успешност во работењето.

3. Доколку во организацијата постои можност за усовршување и развој на кариера на кадрите и се цени залагањето, способноста и посветеноста на

поединците, тогаш меѓу вработените ќе се развива поголема меѓусебна соработка и продуктивност во работењето.

4.2. Методи на истражување

Во емпириското истражување најмногу се користени: *анкета, анализа, статистичка обработка на податоците и нивно компарирање*.

Анкетата беше спроведена преку прашалници составени од десет прашања, со по три понудени одговори, кои испитуваните менаџери и вработените ги заокружуваа по избор.

По добивањето на одговорите од анкетните прашалници, следи нивна статистичка обработка. Со помош на статистичката обработка на податоците, се врши нивно прикажување преку табеларен и графички приказ, со цел да се добие детален заклучок од спроведеното практично истражување. Ова се врши преку директно средување на податоците со помош на компјутерската програма Microsoft Excel.

Понатаму, за споредба на добиените податоци од истражувањето, ќе се примени методот на *компарација*. Целта е споредба на исказите на менаџерите и вработените. Собраните податоци ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци.

4.3. Резултати од истражувањето

Истражувањето е спроведено во организациски субјекти од Велес и Скопје. Добиените одговори од анкетните прашалници најнапред се претставени табеларно, па потоа е направена и детална анализа на одговорите за секое прашање одделно.

χ^2 -тестот е еден од најпрактичните и најпознати непараметарски тестови што се базира на контингенција¹¹³. Се употребува во случаи кога податоците што се добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или кога можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

¹¹³контингенција (лат. *contingentia*), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски дадени) фреквенции, ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата¹¹⁴:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = испитувани фреквенции што се добиени со емпириското истражување или експериментирање;

f_0 = очекувани или теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза);

Испитуваните фреквенции се добиваат од спроведеното емпириско истражување, додека пак очекуваните фреквенции се добиваат така што сумата на редот се множи со сумата на колоната и добиениот резултат се дели со вкупната сума на фреквенции.

Добиената вредност за χ^2 се толкува на база на теоретската χ^2 распределба, што е создадена од страна на K.Pearson. Тој ги сметал и создавал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, т.е. праг на значајност. Прагот на значајност се однесува на дозволена грешка или ризик и најчесто се користи ниво на веројатност $p=0,05$ и $p=0,01$. Во овој труд се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

¹¹⁴Проф. д-р Трајче Мицески (2010). Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип, стр.154-191

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, што во нашиот случај има вредност 5,991, тогаш доаѓаме до констатација дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Обратно, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната вредност, во тој случај исказите на менаџерите и на вработените се слични.

Како што може да се забележи, со χ^2 - тестот се определува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Таквата поврзаност се мери со коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција може да има вредност од 0 до 1. Кога овој коефициент е поблиску до 1, меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак, а кога пресметаниот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста е слаба.

За добиените резултати од пресметаниот χ^2 - тестот во врска со секое прашање, ќе биде дадено соодветно толкување.

Најпрво е даден сумарен приказ на добиените и обработени податоци од спроведената анкета, а потоа поединечно е разработено секое прашање.

Табела 1: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените?	Да	31	84	67	69
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	6	16	21	22
	Вкупно	37	100	97	100
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,474 C = 0,233				
2. Дали менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, исправен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност?	Да	32	86	57	59
	Не	0	0	12	12
	Без одговор	5	14	28	29
	Вкупно	37	100	97	100
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 23,224 C = 0,323				
3. Дали во организацијата се спроведува соодветни обуки од областа на етичкото однесување?	Да	27	73	48	49
	Не	3	8	14	14
	Без одговор	7	19	35	37
	Вкупно	37	100	97	100
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,636 C = 0,234				
4. Дали сметате дека во организацијата вработените се доволно мотивирани?	Да	30	81	44	45
	Не	3	8	24	25
	Без одговор	4	11	29	30
	Вкупно	37	100	97	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,463 C = 0,347					
5. Дали вработените се чувствуваат задоволни што работат во оваа организација?	Да	27	73	46	48
	Не	3	8	13	13
	Без одговор	7	19	38	39
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,788 C = 0,254					
6. Дали вработените доволно се информирани за состојбите во организацијата и истовремено можаат да дадат свое мислење?	Да	26	70	54	56
	Не	2	5	24	24
	Без одговор	9	25	19	20
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,606 C = 0,261					
7. Дали менаџерот во организацијата го цени залагањето, способноста, и посветеноста во успешно работењето на поединците?	Да	28	76	62	64
	Не	2	5	18	18
	Без одговор	7	19	17	18
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,262 C = 0,199					
8. Дали во организацијата има можности за усовршувања и развој на кариерата на кадрите?	Да	26	70	51	53
	Не	3	8	16	16
	Без одговор	8	22	20	31
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,055 C = 0,185					
9. Дали во Вашата организација има воведено флексибилно работно време?	Да	9	24	22	23
	Не	20	54	62	64
	Без одговор	8	22	13	13
	Вкупно	37	100	97	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 2,811 C = 0,118					
10. Дали во Вашата организација лидерот дава етички пример на однесување и работење?	Да	30	81	65	67
	Не	0	0	15	15
	Без одговор	7	19	17	18
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16,854 C = 0,279					

Заради поцелосно согледување на одговорите на испитуваните менаџери и вработени, секое прашање ќе биде подетално разработено.

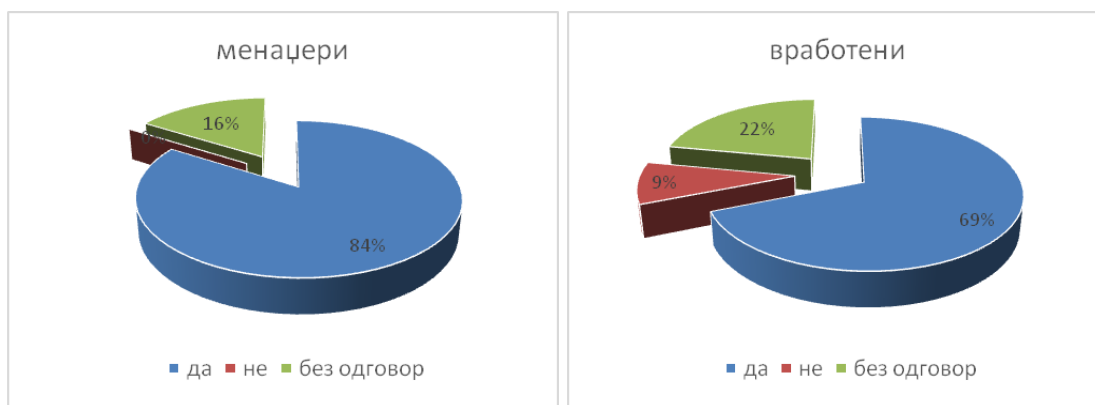
Првото прашање гласеше: *„Дали во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените?“*.

Табела 2. Приказ на одговорите на првото прашање

Table 2 View the answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се применува правилна деловна етика што придонесува за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените?	Да	31	84	67	69
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	6	16	21	22
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,474 C = 0,233					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:



Графикон 1. Приказ на одговорите на првото прашање

Chart 1. View the answers to the first question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 11,474 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана вредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,233 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 11,474, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,233, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 84 % од нив, сметаат дека во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените, додека пак 69% од вработените сметаат дека во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените.

Бидејќи основната хипотеза гласеше: *Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш тоа ќе овозможи подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените и постигнување на поголем успех во севкупната работа на самата организација*, а додека помошната хипотеза гласеше: *Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш ќе владее мотивираност и задоволство на вработените и нивна поголема ефектуираност во работењето, ќе констатираме дека не се потврдува ни основната ни помошната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување.*

Второто прашање гласеше: *„Дали менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, исправен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност?“.*

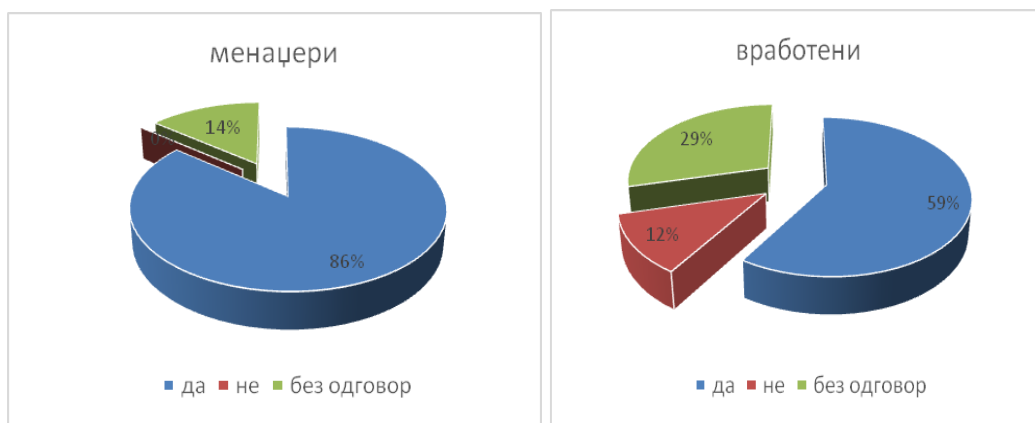
Резултатите и од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 3. Приказ на одговорите на второто прашање

Table 3.View the answers to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност?	Да	32	86	57	59
	Не	0	0	12	12
	Без одговор	5	14	28	29
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 23,224 C = 0,323					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 2.



Графикон 2. Приказ на одговорите на второто прашање

Chart 2. View the answers to the second question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 23,224 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,323 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 23,224, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,323, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 86% од нив, сметаат дека менаџерот се одликува со етички вредности, со знаење, способности, чесност, интегритет и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност, додека пак 59% од вработените сметаат дека менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност, 12% одговориле со „не“ и 29% останале без одговор.

Според овие резултати и овде не се потврдува ни генералната ни првата помошна хипотеза.

Третото прашање гласеше: „Дали во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување?“.

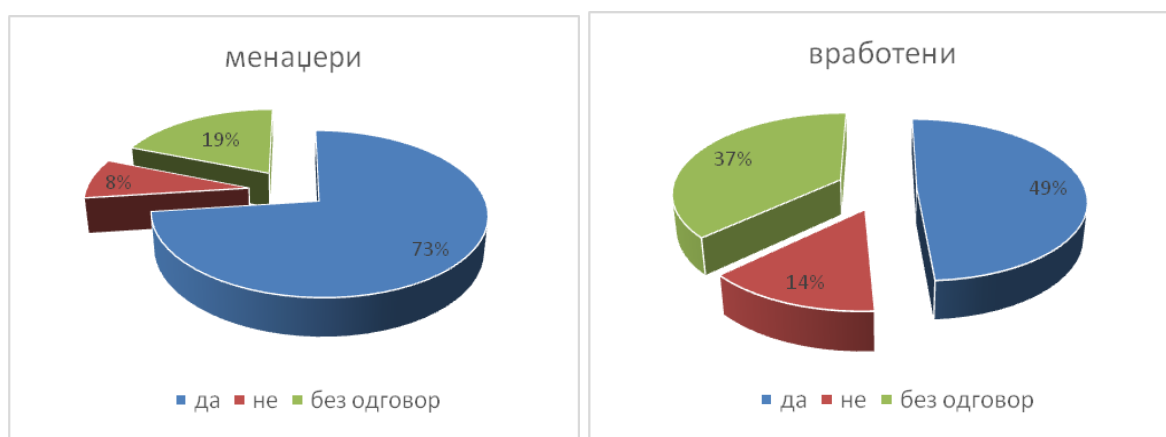
Резултатите и од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 4. Приказ на одговорите на третото прашање

Table 4.View the answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување?	Да	27	73	48	49
	Не	3	8	14	14
	Без одговор	7	19	35	37
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 11,636					
C = 0,234					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во следниот графикон.



Графикон 3. Приказ на одговорите на третото прашање

Chart 3. View the answers to the third question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 11,636 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,234 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 – тестот изнесува 11,636, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,234, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 73% од нив, сметаат дека во организацијата се спроведуваат соодветни обуки од областа на етичкото однесување, негативно одговориле 8%, а 19% останале без одговор. Од вработените 49% сметаат дека во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување, 14% одговориле со „не“ и 37% останале без одговор.

Според приложените резултати, не се потврдува ни генералната ни првата помошна хипотеза.

Четвртото прашање гласеше: „Дали во организацијата вработените се доволно мотивирани?“.

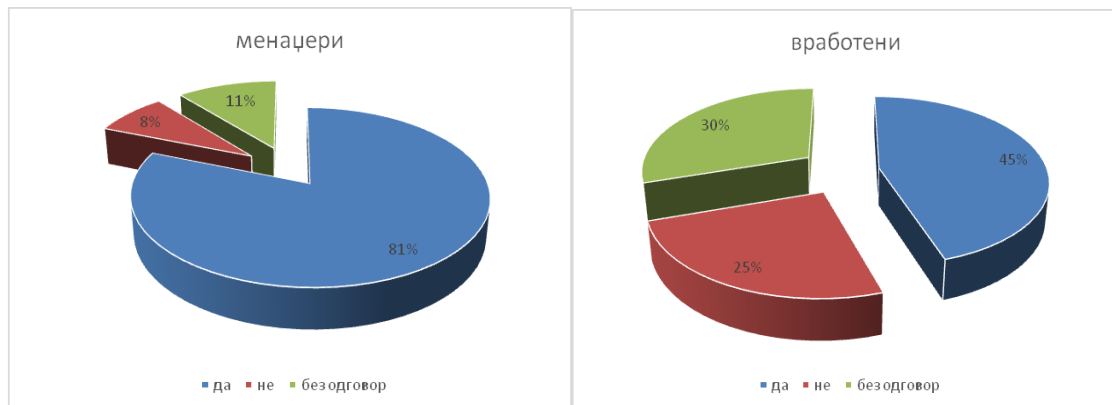
Резултатите и од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 5. Приказ на одговорите на четвртото прашање

Table 5.View the answers to the fourth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали сметате дека во организацијата вработените се доволно мотивирани?	Да	30	81	44	45
	Не	3	8	24	25
	Без одговор	4	11	29	30
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,463					
C = 0,347					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во следниот графикон.



Графикон 4. Приказ на одговорите на четвртото прашање

Chart 4. View the answers to the fourth question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 27,463 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,347 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 27,463, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,347, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 81% од нив, сметаат дека во организацијата вработените се доволно мотивирани, додека пак, со „не“ одговориле 8 %, а 11% останале без одговор, а од вработените 45% сметаат дека во организацијата вработените се доволно мотивирани, 25 % одговориле негативно и 30% останале без одговор.

Според овие резултати, не се потврдува ни генералната ни втората помошна хипотеза. Менаџерите мора да се потрудат на различни начини да ја зголемат мотивираноста кај вработените, за да тие би биле задоволни од својата работа.

Петтото прашање гласеше: „Дали вработените се чувствуваат задоволни што работат во оваа организација?“.

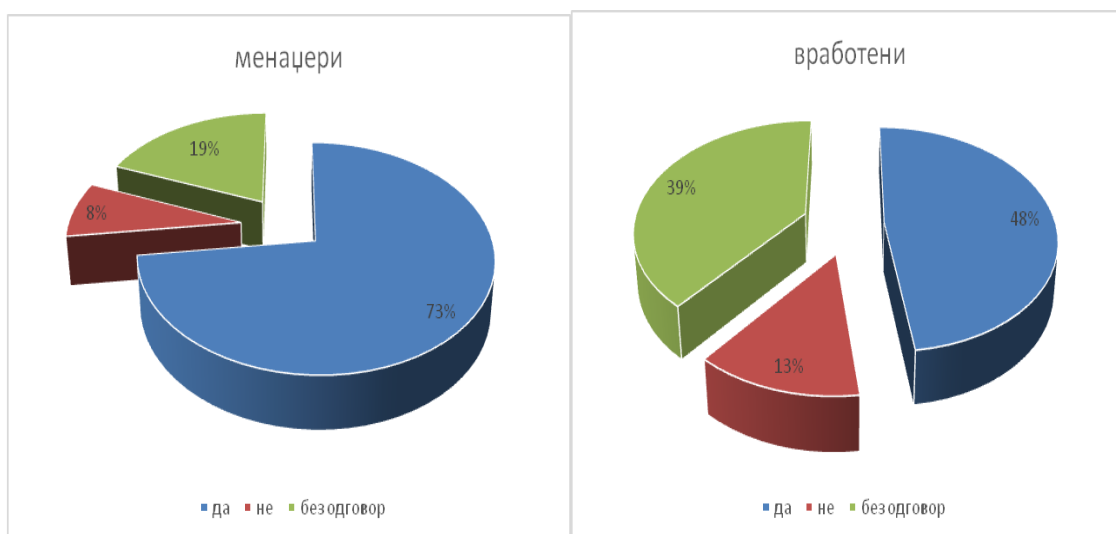
Резултатите и од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 6. Приказ на одговорите на петтото прашање

Table 6.View the answers to the fifth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали вработените се чувствуваат задоволни што работат во оваа организација?	Да	27	73	46	48
	Не	3	8	13	13
	Без одговор	7	19	38	39
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,788					
C = 0,254					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во следниот графikon.



Графикон 5. Приказ на одговорите на петтото прашање

Chart 5. View the answers to the fifth question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 13,788 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,254 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 – тестот изнесува 13,788, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,254, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 73 % од нив, сметаат дека вработените се чувствуваат задоволни што работат во оваа организација, додека пак негативно одговориле 8%, а 19% останале без одговор, а од вработените 48% се чувствуваат задоволни што работат во оваа организација, 13 % одговориле со „не“ и 39% останале без одговор.

И според овие резултати не се потврдува ни генералната ни втората помошна хипотеза. Менаџерите треба да се потрудат да создадат работна атмосфера во која секој вработен ќе се чувствува пријатно и ќе биде задоволен што работи во оваа организација.

Шестото прашање гласеше: „Дали вработените доволно се информирани за состојбите во организацијата и истовремено можаат да дадат свое мислење?“.

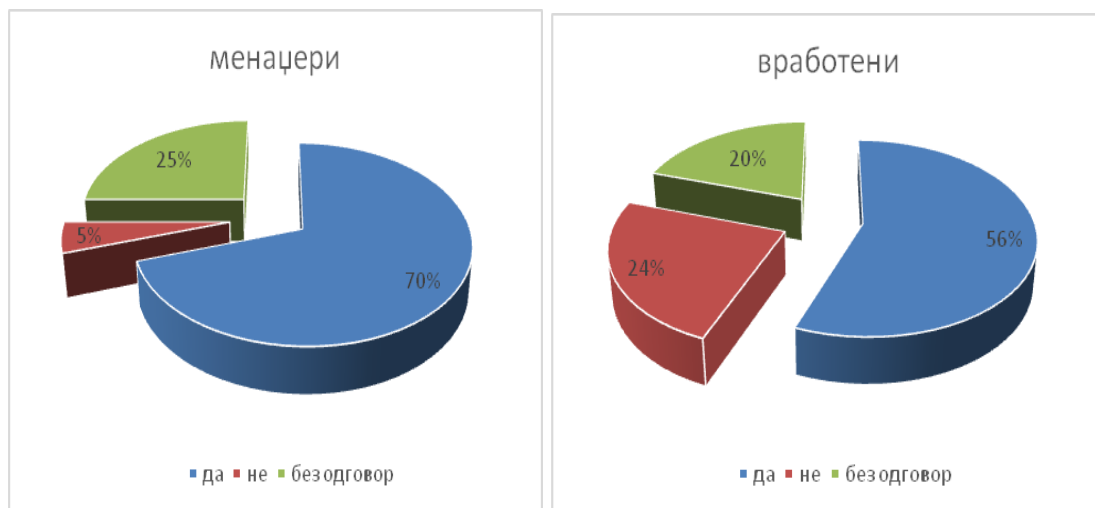
Резултатите и од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 7. Приказ на одговорите на шестото прашање

Table 7.View the answers to the sixth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали вработените, доволно се информирани за состојбите во организацијата и истовремено можаат да дадат свое мислење?	Да	26	70	54	56
	Не	2	5	24	24
	Без одговор	9	25	19	20
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,606					
C = 0,261					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во следниот графикон.



Графикон 6. Приказ на одговорите на шестото прашање

Chart 6. View the answers to the sixed question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 14,606 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,261 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 14,606, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,261, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 70 % од нив, сметаат дека вработените се доволно информирани за состојбите во организацијата и истовремено можат да дадат свое мислење, додека пак, негативно одговориле 5%, а 25% останале без одговор. Од вработените 56% сметаат дека во

организацијата вработените се доволно информирани и можат да дадат свое мислење, 24 % одговориле со „не“ и 20 % останале без одговор.

Според одговорите на ова прашање, не се потврдува ни генералната ни втората помошна хипотеза. Доколку вработените се доволно информирани за состојбите во организацијата и можат да дадат свое мислење, тие ќе се чувствуваат ценети и способни и ќе бидат задоволни што работат во таа организација.

Седмото прашање гласеше: „Дали менаџерот во организацијата го цени, залагањето, способноста, и посветеноста во успешно работењето на поединците?“.

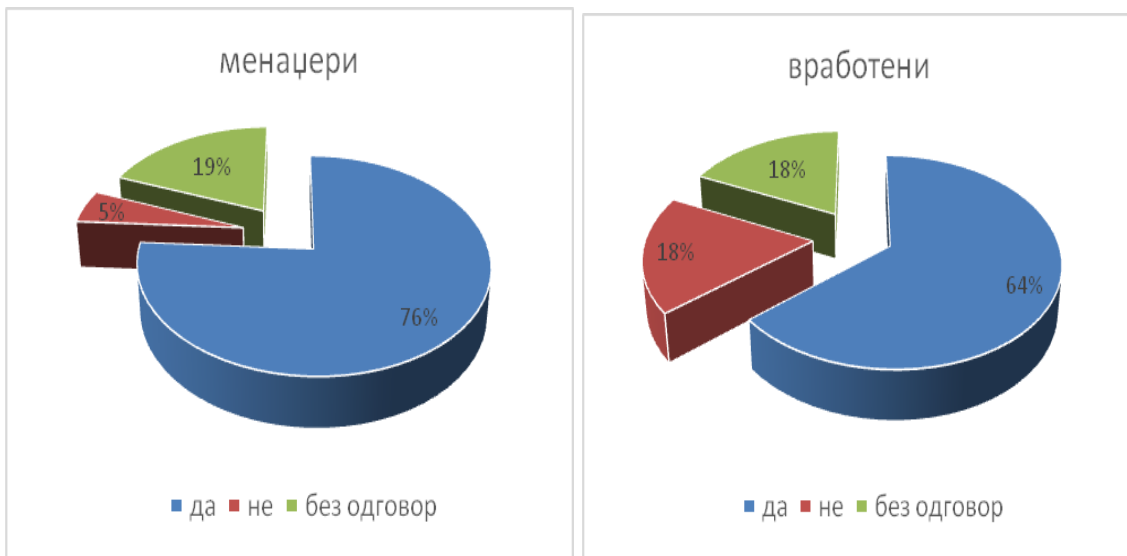
Резултатите и по ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 8. Приказ на одговорите на седмото прашање

Table 8.View the answers to the seventh question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали менаџерот во организацијата го цени залагањето, способноста, и посветеноста во успешно работењето на поединците?	Да	28	76	62	64
	Не	2	5	18	18
	Без одговор	7	19	17	18
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,262					
C = 0,199					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани следниот графикон.



Графикон 7. Приказ на одговорите на седмото прашање

Chart 7. View the answers to the seventh question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 8,262 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана вредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 – тестот изнесува 8,262, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,199, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 76% од нив, сметаат дека во организацијата се цени залагањето, способноста, посветеноста и успешното работење на поединците, додека пак негативно одговориле 5%, а 19%

останале без одговор. Од вработените 64% сметаат дека во организацијата се цени залагањето, способноста посветеноста и успешното работење на поединците, 18 % одговориле со „не“ и 18% останале без одговор.

Според приложените резултати, не се потврдува ни генералната ни третата помошна хипотеза. Доколку менаџерите го ценат залагањето, способноста, посветеноста и успешното работење на поединците, вработените би биле задоволни што работат во самата организација и би давале подобри резултати во работењето.

Осмото прашање гласеше: „Дали во организацијата има можности за усовршувања и развој на кариерата на кадрите?“.

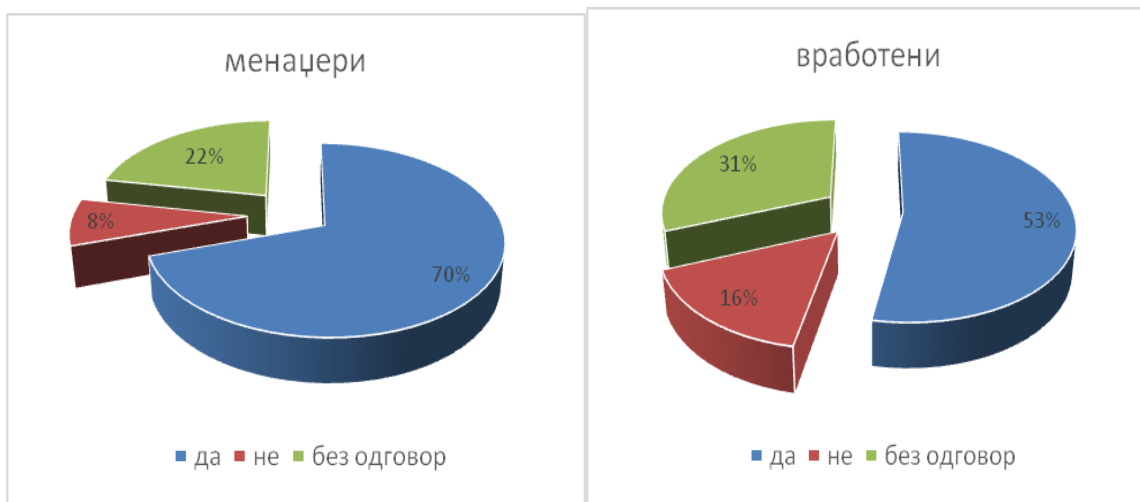
Резултатите и по ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 9. Приказ на одговорите на осмото прашање

Table 9.View the answers to the eighth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали во организацијата има можности за усовршувања и развој на кариерата на кадрите?	Да	26	70	51	53
	Не	3	8	16	16
	Без одговор	8	22	20	31
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,055					
C = 0,185					

Одговорите и по ова прашање се прикажани во следниот графикон.



Графикон 8. Приказ на одговорите на осмото прашање

Chart 8. View the answers to the eighth question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 7,055 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,185 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 – тестот изнесува 7,055, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,185, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 70 % од нив, сметаат дека во организацијата има можност за усовршување и развој на кариерата на кадрите, додека пак, негативно одговориле 8 %, а 22% останале без одговор. Од вработените 53% сметаат дека во организацијата има можност за

усовршување и развој на кариерата на кадрите, 16 % одговориле со „не“ и 31% останале без одговор.

Според приложените резултати, овде не се потврдува ни генералната ни третата помошна хипотеза. Доколку на вработените во една организација им се даде можност за усовршување и за развој на кариерата на кадрите, тие би биле повеќе посветени на својата работа и би се залагале повеќе, затоа што би биле задоволни што работат во самата организација.

Деветтото прашање гласеше: „Дали во Вашата организација има воведено флексибилно работно време?“.

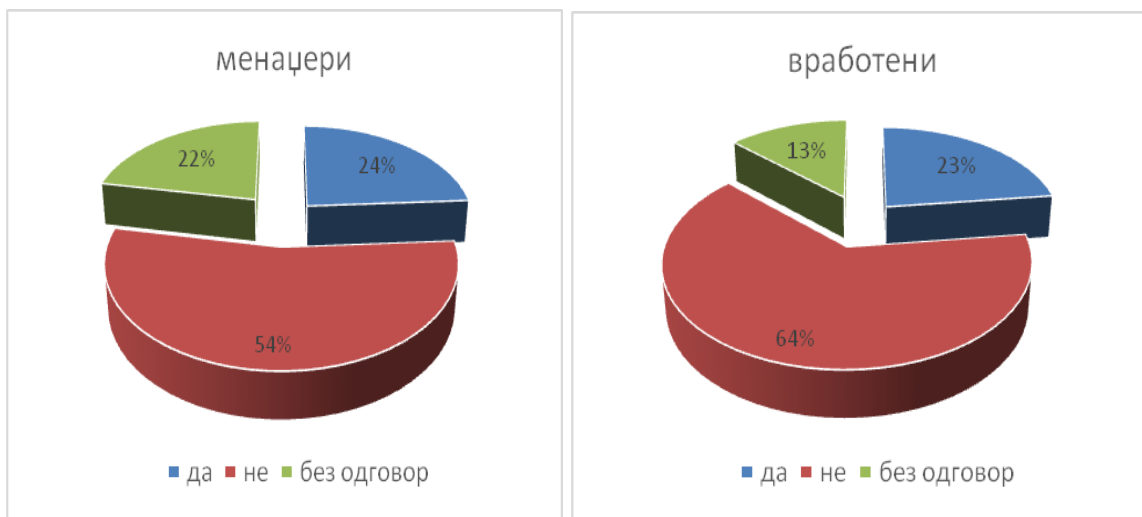
Резултатите и по ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 10. Приказ на одговорите на деветото прашање

Table 10. View the answers to the ninth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали во Вашата организација има воведено флексибилно работно време ?	Да	9	24	22	23
	Не	20	54	62	64
	Без одговор	8	22	13	13
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 2,811					
C = 0,118					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во следниот графикон.



Графикон 9. Приказ на одговорите на деветото прашање

Chart 9. View the answers to the ninth question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 2,811 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} < \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,118 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 – тестот изнесува 2.811, што е помала од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,118, што значи поврзаност.

Мал дел од менаџерите, или поточно 24% од нив, сметаат дека во организацијата има воведено флексибилно работно време, додека пак, негативно одговориле 54%, а 22% останале без одговор. Од вработените 23% сметаат дека во организацијата има воведено флексибилно работно време, 64% одговориле со „не“ и 13% останале без одговор.

Десеттото прашање гласеше: „Дали во Вашата организација лидерот дава етички пример на однесување и работење?“.

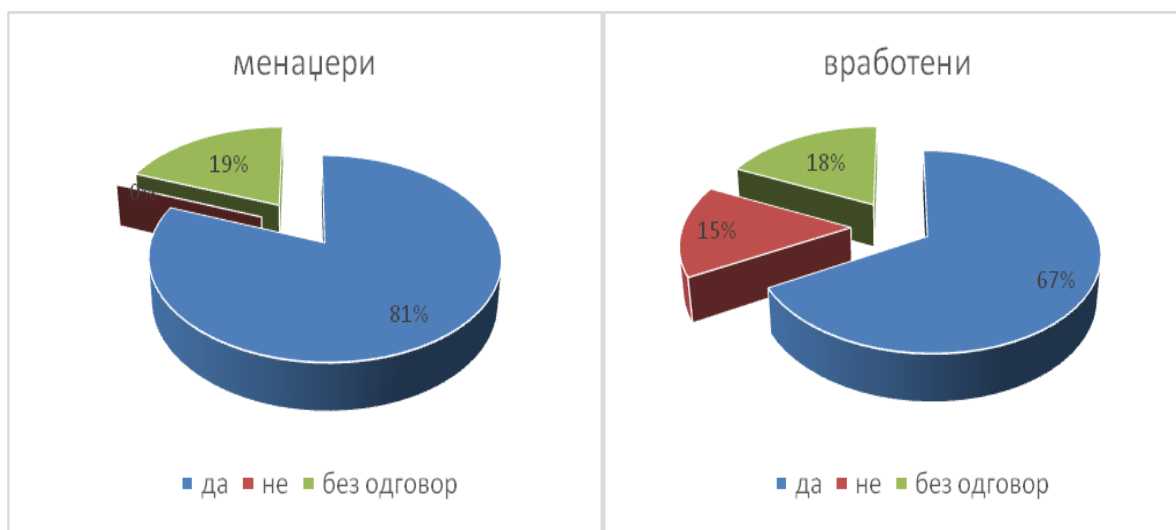
И по ова прашање резултатите се прикажани табеларно и графички.

Табела 11. Приказ на одговорите на десетото прашање

Table 11. View the answers to the tenth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали во Вашата организација лидерот дава етички пример на однесување и работење?	Да	30	81	65	67
	Не	0	0	15	15
	Без одговор	7	19	17	18
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16,854					
C = 0,279					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во следниот графикон.



Графикон 10. Приказ на одговорите на десетото прашање

Chart 10. View the answers to the tenth question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следува:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 16,854 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,279 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 – тестот изнесува 16,854, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,279, што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 81 % од нив, сметаат дека дават етички пример на однесување и работење во својата организација, додека пак со „не“ одговориле 0%, а 19% останале без одговор. Од вработените 67% сметаат дека во организацијата менаџерите даваат етички пример на работење и однесување, 15 % одговориле негативно и 18% останале без одговор.

Според овие резултати, не се потврдува ни генералната ни третата помошна хипотеза. Менаџерите мора да бидат пример за своите вработени со своето етичко однесување и работење, за да би ги поттикнале и тие така да се однесуваат и работат. Така би се создала организација со поволна етичка клима, каде секој би бил задоволен и би давал поголем придонес во својата работа.

4.4. Краток заклучок по емпериското истражување

Со емпириското истражување се покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодејствуваат. Причина за тоа може да биде одреденото согледување на состојбите во организациите.

Од сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледа дека на 9 од вкупно 10 поставени прашања, исказите на менаџерите и на вработените во значајна мера се разликуваат. Ваквата ситуација се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 - тестот за секое прашање, што (со исклучок на едно прашање) се движат од 7,055 до 27,463 > 5,991 (што покажува дека исказите на менаџерите и вработените не се истоветни) и коефициентот на контингенција, што се движи од 0,118 до 0,347 < 0,5 (што покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба).

Со тоа не се потврдуваат поставените хипотези и се доаѓа до заклучок дека менаџерите можеби сакаат да ја прикријат објективата и вистинската состојба дека во нашите организации сè уште не се практикува стабилна и силна деловна етика, што создава амбиент во кои се поттикнуваат трајните вредности на: чесност, моралност, доверба креативност, иновативност, посветеност и лојалност. Со оглед на фактот што етиката е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите, се укажува дека во иднина менаџерите треба да посветат поголемо внимание, не само на креирањето и одржување, туку и на континуирано јакнење и унапредување на таква култура, која гарантира голема ефикасност и ефективност во работењето и остварување на високи перформанси. За таа цел менаџерот треба да најде начин за создавање на пријатна работна атмосфера, во која ќе се равива висока соработка помеѓу сите членови, ќе се поттикнува интеракцијата и споделувањето на сите важни информации и ќе владеат фер и коректни односи, засновани на почит и доверба. Резултат на ова ќе бидат мотивирани и посветени вработени и задоволни и лојални купувачи, што води не само кон опстанок, туку и раст и долгорочен развој на организациите.

Секоја организација има потреба од високо оспособено раководство, кое ќе ги воведи во целост принципите на деловна етика.

Деловната етика е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите. Потребно е во иднина менаџерите да посветат поголемо внимание не само на креирањето и одржувањето на деловната етика, туку и на континуирано јакнење и унапредување на деловната етика во организацискиот субјект, кој ќе резултира

со поголема мотивираност и посветеност во работењето. Треба да се усвојат и да се почитуваат начелата на деловна етика, а затоа е потребна и обука на сите вработени во организацијата.

Исто така, доколку вработените се доволно информирани за состојбите во организацијата, ако можат да дадат свое мислење, тие ќе бидат мотивирани и задоволни што работат во таа организација. Доколку во организацијата има можности за усовршување и развој на кариерата на кадрите, понатаму флексибилно работно време, задоволството на вработените ќе се зголемува, а со тоа и нивното залагање и посветеност кон организацијата. И за крај, доколку менаџерот во организацијата дава етички пример на однесување и работење, вработените ќе го следат неговиот пример, со што ќе има поголема мотивираност и посветеност во работењето.

ГЛАВА 5: Преферирање активности за развивање повољна деловна етика

5.1. Потенцирање на значењето на правилна деловна етика од страна на лидерот

Лидерската етика е разбрана како студија на морални правила и вредности, особено во економијата и политиката. Едновременно, таа е и нова и стара, т.е. нова, но и многу стара област на филозофското истражување кое датира од пред-сократовската филозофија, а документирана, на пример, во познатата *dicta* од Periander (600 пр.н.е); „meleta to pan“ (да се грижи за целото) или Pittakus (600 пр.н.е); „kairon gnothi“ (да се знае вистинскиот момент). Прашањето за образованието на добриот владетел, како прашање за „грижа за себе си“ (epimeleia heautou), беше една од главните теми на западната политичка и морална филозофија уште од Платон¹¹⁵.

На етичката компонента на организацијата пресудно ѝ е влијанието од менаџментот. Менаџерите мора да бидат носители на одредени вредности и да ги пренесуваат и укажуваат на вработените преку различни начини, говори, изјави и личен пример. Од гледна точка на менаџерите, кога се трудат да мотивираат луѓе, всушност се обидуваат да им влијаат врз однесувањето. Така и лидерството е обид да се влијае врз однесувањето на другите. Лидерството истовремено претставува и процес и одлика¹¹⁶. Како процес претставува употреба на неприсилно влијание за да се оформат целите на една група или организација, да се мотивира однесување кое помага при остварувањето на тие цели и да се помогне при дефинирањето на културата на групата или организацијата. Како одлика, претставува група од карактеристики кои им се препишуваат на лица кои се сметаат за лидери.

Етиката е важна за секого, но е од особено значење за менаџерот, особено лидерот и тоа поради неколку причини¹¹⁷. *Една очигледна причина е*

¹¹⁵ Дејан Донеv, Водство и етика, Приватната високообразовна установа за бизнис студии, Еуро Колеџ – Куманово, бр. 02-142 од 07.09.2016, стр.157

¹¹⁶ Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, Серии на достигнувања на студентите, 2010, превод на Влада на Р Македонија

¹¹⁷ Дејан Донеv, Водство и етика, Приватната високообразовна установа за бизнис студии Еуро Колеџ – Куманово, бр. 02-142 од 07.09.2016, стр.174

тоа што неговата одлука го поставува стандардот за подредените, т.е. следбениците и помага да се создаде атмосфера/слика за организацијата како целина. *Второ*, однесувањето на менаџерите или лидерите е под зголемен надзор. Поради тоа што луѓето имаат сè поголем пристап до информации, злоделата можат да бидат брзо и широко познати. Репутацијата на организацијата или индивидуите, на која или кои ѝ/им требаат години да се изгради, може да биде уништена за една минута. *Уште повеќе*, денешната јавност има високи стандарди за однесувањето на менаџерите, т.е. лидерите и нивните компании. Клиентите не се повеќе присилени да толерираат неетичка компанија; конкуренцијата им дозволува на клиентите да ја изберат компанијата која најмногу им одговара на нивните очекувања.

Голем дел од луѓето долго верувале дека менаџерите на високи позиции се етички луѓе, но по неколку корпоративски скандали, довербата кон нив не е на високо ниво. Високите стандарди на етичко однесување се предуслов за успешно лидерство. Поточно, на највисоките менаџери им се препорачува да одржуваат високи етички стандарди за сопственото однесување, секогаш да се однесуваат етички, а истото да го бараат и од другите во организацијата. При вработување на нови деловни лидери има сè поголем интерес за позадината на кандидатите кои се разгледуваат. Најчесто се избираат поединци со високи етички стандарди, кои ќе имаат поголема одговорност за постапките и последиците од истите.

Етичките проблеми во организацијата се комплексни и присутни, без разлика дали генерално се препознаени како такви. Многу одлуки кои треба да ги донесе менаџментот носат со себе дилеми, бидејќи секој можен избор изгледа непожелен поради потенцијално негативни консеквенци. Постојат неколку етички дилеми со кои можат да се сретнат менаџерите и другите вработени во секојдневната работа.

Отпуштање т.е. *прогласување на технолошки вишок* – Ова е стратешка одлука и се презема за идниот успех на организацијата. Проблемите што се јавуваат при отпуштање на работниците се¹¹⁸:

¹¹⁸ Мирјана Борота – Поповска, Скопје, 2004, стр. 84

- Моожност да се загубат најдобрите работници, што се должи на нестручно извршена селекција;
- Стрес и намалување на ентузијазмот и заложбите на вработените поради страв дека работното место може лесно да се загуби;
- Дисфункционално однесување како резултат на неможнoста организацијата да одговори на барањата на вработените;
- Апатија и повлеченост на добрите работници доколку кризата трае долго време. Тие и понатаму ја извршуваат својата работа, но стануваат незаинтересирани за организациските цели.
- Немоожност за идно екипирање и промоција, доколку соодветно не се дизајнираат работните места и не се селектираат соодветните луѓе за истите.

Криминал на работното место – Менаџерите мора да ги знаат причините што ги поттикнуваат луѓето да крадат, а воедно и факторите што влијаат на тоа. За да го рационализираат крадењето, работниците на неколку начини ја оправдуваат кражбата.

- *Постоење на формални групи.* Доколку постои група која краде, вработениот кој сака да стане член од таа група, ќе мора да почне и тој да краде.

Од аспект на менаџерите, крадењето е исто така можно и е чест случај, меѓутоа овој аспект е многу повеќе контролиран со склучувањето на менаџерските договори за работа и со начинот на кој се спроведува ревизија во организацијата.

Деловни тајни – Доверливи информации се знаења или информации кои се присобрани во организацијата и се сметаат за нејзина сопственост. Во голем случај се издаваат деловни тајни на организациите, бидејќи законите се недоволни да ја спречат оваа практика.

Алхохолизмот е голем проблем со кој најчесто се соочуваат организациите. Како појава е проблематичен од повеќе аспекти:

- Како да му се пријде на човек кој е хроничен алхохоличар;
- Дали да се отпушти или да му се наложи да се лекува;

- Дали да се спроведат испитувања за тоа колку се консумира алкохол и колку се овие истражувања оправдани. Ист проблем како овој со алкохолизмот е и наркоманијата.

Ниски удари е чест етички проблем кој се манифестира преку сокривање на информации, работење на штета на колегите и организацијата, штитење само на сопствениот интерес и некооперативност.

Дискриминација, која може да биде кон жените, кон припадници на одредени етнички групи, религии и врз основа на менталните недостатоци.

Тргувајќи од етичките проблеми и етичките дилеми со кои секојдневно се среќава лидерот во една организација, најдобро е да постои етички кодекс, кон кој секој вработен ќе се придржува.

Во светот на бизнисот, некои компании сакаат да го користат етичкиот кодекс за да се осигурат дека нивните вработени дејствуваат одговорно. Бизнисот кој има етички кодекс исто така може да се гледа позитивно од страна на членовите на јавноста, што значи дека кодексот на етика е цврста деловна одлука. На придржувањето кон етичкиот кодекс, исто така, може да се гледа како на продолжување на работниот однос, а неуспешно следење на кодексот е основа за престанок на работниот однос.

Тргувајќи од фактот дека етичкиот кодекс претставува збир на принципи на однесување кои влијаат врз процесот на донесување одлуки и однесувањето на вработените во претпријатијата, тогаш ваквиот кодекс има за цел да им овозможи на вработените и на другите заинтересирани страни генерални напатствија за тоа како да направат етички избор во нивното однесување и одлучување.

Според тоа, изработката на разбирлив и сеопфатен етички кодекс треба да придонесе за унапредување и засилување на етичкото однесување во претпријатијата. Во најмала рака, етичкиот кодекс претставува објавен, формален документ. Во некои претпријатија од вработените се бара да потпишат изјава дека го прочитале и разбрале етичкиот кодекс. Сепак, во поглед на ова прашање, постојат одредени варијации. Во претпријатијата кои се многу големи, понекогаш само генералните директори или само финансиските директори ја имаат оваа обврска. Во други случаи може да постојат повеќе етички кодекси, специјално подготвени да одговорат на

прашањата кои ги засегаат различните функции (како што се: продажба, производство, маркетинг, набавки, сметководство и сл.). Во секој случај, вработените кои го прифаќаат етичкиот кодекс, демонстрираат посветеност на етичките норми и етичкото однесување и ги декларираат и афирмираат принципите и стандардите на претпријатијата во практиката.

Под поимот „етички кодекс“ се подразбира кодекс кој се однесува на работната и професионалната етика. Со етичките вредности кои се истакнуваат во него и се наметнуваат како норма, се објаснуваат моралните аспекти на дејствувањето и барањата кои се поставуваат пред оние кои дејствуваат во одредена професија и област. Воедно, со етичкиот кодекс се објаснува и значењето на соодветната дејност и се изнесуваат нејзините етички норми и цели. Притоа, со кодексот се укажува и на етичкото значење на одредената дејност, на нејзината корисност за луѓето и општеството, како и за нејзиното место и значење во развојот на човековото општество и неговата етика.

Има драматично зголемување на етичките очекувања на бизнисите и професиите во текот на изминатите дваесеттина години. Сè повеќе купувачи, клиенти и вработени намерно ги бараат оние кои ги дефинираат основните правила за нивните активности од ден за ден.

Едновременно, етичкиот кодекс се однесува на областа и професијата која се извршува, т.е. на работниот и професионалниот морал, кои ги имаат содржините и карактеристиките според видот на дејноста и според својствата на самата дејност. Оттука, разликуваме: еснафски, лекарски, наставнички, трговски, војнички... морал, а согласно тоа, и такви практични етички кодекси втемелени на практичната етика на секоја од тие професии и занаети.

Во исто време ова го отвора и прашањето за многубројноста и разноликоста меѓу практичните етички кодекси. Но, за да се разбере зошто е тоа така, треба да се има предвид дека етичките кодекси се напишани од специфична група луѓе за специфична група луѓе и затоа што секоја од тие групи има сопствени цели и сопствено разбирање на начините за остварување на своите цели. Па затоа, за да се избегнат евентуални конфликти на интереси и меѓу групите и на општеството во целост, таквите кодекси нужно ги рефлексираат и моралните и прифатливите стандарди на однесување во

заедницата, што на членовите на групата им помага своето однесување да го сообразат со нив. Значи, прашањето е: „Зошто да има етички кодекс?“.

Можни одговори можат да бидат:¹¹⁹

- *да се дефинира прифатено/неприфатено однесување;*
- *да се промовираат високи стандарди на и во праксата;*
- *да се обезбеди контрола за членовите кои ќе ја користат за самоевалуација;*
- *да се воспостави рамка за професионално однесување и одговорност;*
- *етиката да се дефинира како средство за заштита на идентитетот;*
- *и како знак за професионална зрелост.*

Со тоа, етичкиот кодекс ќе ја подигне етичката чувствителност и способност за расудување, ќе ја зајакнува и ја подржува моралната храброст на секоја индивидуа и ќе ѝ помага на секоја организација да го изостри чувството за сопствениот идентитет.

5.2. Давање етички пример од страна на лидерот (менаџерот) во организацијата

Менаџерите се клучните фигури и главни фактори, кои во најголема мера ја создаваат комплетната деловна политика на претпријатијата и се одговорни за сите аспекти од работењето. Заради таквата улога и функција на менаџерите во претпријатијата, особено е значајно тие да се одликуваат со високи етички квалитети и истите да ги демонстрираат секојдневно преку своето однесување. Однесувањето на менаџерите претставува одраз на вредностите, кои тие ги поседуваат и ги преферираат. Затоа, вистинските менаџери мора да вршат правилна проценка на ситуациите, кои ги предизвикуваат етичките норми и да покажат јасно преферирање на етичките погледи и норми, што во суштина претпоставува поседување на изграден, бесприкосновен систем на квалитетни, вистински и трајни етички вредности. Само така менаџерите стануваат поединци, кои преку својот личен пример, авторитет и изграден вредносен систем, ги водат вработените кон

¹¹⁹Дејан Донеv, Водство и етика, Приватната високообразовна установа за бизнис студии Еуро Колеџ – Куманово, бр. 02-142 од 07.09.2016, стр.169

преферирање на етичките норми и придонесуваат за создавање на силна етичка култура во претпријатијата.

Лидерското однесување се состои во тоа што на вработените им дава до знаење што точно се очекува од нив, им се даваат упатства и насоки при извршување на работата. Лидерот дава поддршка кога е пријателски настроен и покажува интерес за доброто на вработените, а вработените добиваат еднаков третман. Тој се советува со вработените, бара предлози од нив и овозможува и тие да имаат учество при донесувањето одлуки. Во однос на постигнувањата на вработените, лидерот треба да им поставува предизвикувачки цели, да има високи очекувања од нив, а со тоа да ја покаже довербата кон нивните способности¹²⁰.

Непоколебливото преферирање на етичките норми мора да претставува неразделен дел на менаџментот. Менаџерите мора да се водат според високите етички норми на совесност, справедливост, чесност, доверливост, непристрасност и слично и преку преферирање на ваквите норми да се грижат за задоволување на потребите на различни стеикхолдери во претпријатијата. Барањата и потребите на стеикхолдерите честопати се во еден конфликтен однос и одлуките за приоритизирање на интересите на една група, а маргинализирање на интересите на друга, се едни од најтешките за менаџерите.

Исто така, менаџерите се во позиција да придонесат за зачувување или унапредување на благосостојбата на општеството или нејзино деградирање преку нивниот однос и заинтересираност во поглед на општествените проблеми и прашања. Одовде, особено е значајно задоволувањето на интересите на различните стеикхолдери да се заснова исклучиво врз преферирање на вистински норми и респектирање на вистински причини.

Меѓутоа, менаџерите не само што треба да ги преферираат етичките норми, тие уште повеќе треба јасно и отворено да ги презентираат погледите и принципите преку своите секојдневни постапки и одлуки. Тие мора многу реално и непристрасно да водат сметка за методите кои ги користат заради извршување на својата менаџерска функција, редовно да ги преиспитуваат мотивите, кои стојат зад нивните одлуки и свесно преку своите постапки да ги

¹²⁰ Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, Серии на достигнувања на студентите, Превод на Владата на Република Македонија, 2010, стр. 293

изложат на видик на вработените оние верувања и норми до кои се придржуваат. На овој начин менаџерите можат да придонесат за поттикнување и унапредување на етичката свесност кај вработените, да претставуваат пример за етичко однесување и да служат како советници и резонатори за етички постапки и дилеми во претпријатијата. Во ваква ситуација етичките норми стануваат вредна и посакувана категорија во однесувањето на работното место.

Се смета дека создавањето на етичко претпријатие во голем дел зависи од менаџерите, кои ги поставуваат етичките норми и се придржуваат до нив. Специфичноста на улогата која ја преземаат и значајноста на функцијата која ја извршуваат им налага, но и им дава можност на менаџерите да се грижат за етиката во претпријатијата. Доколку менаџерите не водат грижа и ги игнорираат етичките норми, тогаш голема е веројатноста дека и вработените ќе го следат ваквиот пример. Одовде, заклучуваме дека несомнена е потребата и неопходноста, врвните менаџери и останатите менаџери на сите нивоа во претпријатијата да демонстрираат пример на етичко однесување преку бескомпромисност и посветеност на етичките норми. Преферирањето на етичките норми треба да претставува дневен стандард, а не повремена активност за менаџерите од сите нивоа во претпријатијата.

Лидерите се одговорни кон своите вработени. На секој вработен треба да му се пристапи како на индивидуа. Мора да се почитува нивното достоинство и заслуги. Вработените мора да имаат чувство дека нивните работни места се сигурни и дека имаат можност да даваат предлози и поплаки. За секој вработен мора да има еднакви можности за работа и развој. Мора да се изгради компетентен менаџмент, чии активности ќе бидат праведни и етички¹²¹.

5.3. Оценување за потреба за обука на вработените за подигнување на етичките норми во организацијата

Етичките програми овозможуваат специфични директиви за справување со етичките проблеми. Градењето на етичка свесност кај вработените може во голема мера да се оствари преку вклучување на етиката во програмите за обука на вработените. Спроведување на обука за создавање и унапредување

¹²¹ Мирјана Борота – Поповска, Деловна етика, Скопје, 2004, стр.92

на етичка свесност е основно и апсолутно неопходно за создавање на силна етичка култура во кое било претпријатие. Преку овие програми вработените имаат можност да се запознаат со основните цели и мисијата, а тие можат да се спроведат на неколку начини. Едниот пристап е да се обучи секој нововработен, при што ќе се потенцира значењето на етичкиот кодекс. Потребно и неопходно е да се спроведе етичка обука кога се примаат нововработени заради нивно запознавање со преферираните етички норми на претпријатието и она што претставува посакувано и прифатливо однесување на работното место. Како начин на спроведување можат да послужат снимки во кои претседателот на компанијата или генералниот менаџер ќе говори за основните вредности на компанијата или може да биде направено преку негово директно обраќање на вработените. Вработените веднаш треба да се свесни дека компанијата во која се вработени негува етички вредности. На овој начин, процесот на градење на етичка свесност започнува паралелно со почетокот на работното искуство на вработените во претпријатието и претставува составен дел од социјализацијата на новите вработени во претпријатието.

Понатаму обуката би се состоела во одредување на методите на донесување етички одлуки. Ова е со цел да се охрабрат вработените во настојувањата да ги проценуваат етичките и вредносните димензии на сопствените одлуки. Понекогаш е присутно мислењето дека доколку претпријатијата вработуваат добри луѓе, тогаш ваквата обука е нерелевантна и непотребна. Меѓутоа, проблемите и дилемите кои се јавуваат во работната средина, честопати знаат да бидат комплексни и конфузни и вработените стануваат збунети во однос на тоа која е исправната одлука или постапка во дадената ситуација. Градењето на етичка свесност, преку спроведување на етичка обука, им помага на вработените полесно да се справат со проблеми и ситуации во работната средина, кога постои конфликт на вредности и кога исправната одлука или постапка не е очигледна. Како следен елемент на обука се дискусиите за проблематични случаи во кој има судир на вредности, судир на интереси и етички дилеми.

Поинаков начин на изведување обука е директната етичка ревизија¹²². Се создаваат мали групи (четири до пет вработени и еден менаџер) и во овие

¹²² Мирјана Борота – Поповска, Деловна етика, Скопје, 2004, стр.97

групи се развива директна дискусија за одредени проблеми од областа на етиката и моралот. Потоа се анализираат и се бараат решенија во согласност со кодексот на организацијата. Од особено значење е и времето кога треба да се спроведе етички тренинг¹²³:

1) Овие програми се адекватни кога во организацијата има промени. Ваквите програми имаат цел за промена на вредностите и разјаснување на нови практики и однесување.

2) Обуката се спроведува кога ќе се констатира дека менаџерите и вработените се среќаваат со мноштво етички проблеми.

3) Спроведувањето на обуката е корисно кога организациите користат надворешни консултанти или агенции заради воведување на некои промени.

Со етичката обука претпријатијата ја зголемуваат етичката свесност кај вработените и им даваат авторитет да донесуваат соодветни етички одлуки во која било работна ситуација. Спроведувањето на соодветна етичка обука помага етиката да стане посакувана, ценета и вредна категорија во секое претпријатие или корпорација.

5.4. Следење на мотивираноста и задоволството на вработените

Како што можевме да видиме во претходните делови од овој труд, задоволството и достигнувањето на вработените не се под влијание само на материјалните мотиватори, туку на вработените понекогаш повеќе им влијаат нематеријалните стимуланси - мотиватори. За да биде успешна во бизнисот и да ги постигне своите цели, модерната и успешна организација треба да изгради таков систем на мотивација, кој содржи и материјални и нематеријални стимулации, што ќе има ефект и кај вработените и во работата на организацијата.

Во последниве години, човечкиот капитал стана клуч за успехот на секоја компанија и основа на конкурентска предност на сè поголемата побарувачка на пазарот. Затоа, мотивацијата станува клучен сегмент на успехот на секоја фирма. Добрата мотивација кај работникот предизвикува задоволство, желба да се докаже, да ги зголеми своите перформанси во организацијата и со тоа да

¹²³ Мирјана Борота – Поповска, Деловна етика, Скопје, 2004, стр.98

придонесе за подобро позиционирање на неговата организација на пазарот, како и подобрување на профитот на компанијата¹²⁴. Мотивираните вработени се комуникативни, отворени, одговорни, енергични, подготвени за нови деловни потфати и предизвици.

Проблемот со кој треба да се справи раководството во нашите компании е мотивација на вработените. Кога станува збор за мотивација на вработените, многу е важно да се знае кои се основните потреби на вработените, што ги поттикнува да работат, да се откажат, да се жртвуваат на работното место. Во многу случаи потребите на вработените и мотивите кои ги поттикнуваат не се разбираат и се игнорираат. Сето ова се случува и е изразено во транзитни економии (како што е случај кај нас), каде сивата економија е многу застапена. Во овие економии доминираат најсуровите форми на либерален капитализам, каде не се почитуваат основните човекови права на вработените. Во такви економии, како што е кај нас, никој не обрнува внимание на мотивацијата и потребите на вработените.

Важна задача на управување, кога станува збор за мотивација на вработените, е да ги идентификува и следи потребите и она што им дава предност на вработените во наградувањето на нивната работа. Тука доаѓа до несовпаѓање на мислењата на менаџерот и вработениот, помеѓу она што тој смета дека неговите соработници сакаат и она што навистина го сакаат неговите соработници. Во многу случаи, кога еден менаџер изразува мислење за тоа што го мотивира вработениот, тој всушност покажува што тој мисли дека ги мотивира вработените. Тука, менаџерите не ги следат желбите и преференците на вработените, не ги познаваат своите подредени. Суштината на нашите бизниси е дека сите одлуки ги донесува директорот и затоа целата одговорност лежи на него. За повеќето, овој вид делегирање овластувања е соодветно. Меѓутоа, ако се погледне суштината на проблемот, може да се види дека режисерите не можат во секоја ситуација реално да ја проценат ситуацијата, да влезат во проблемот, не можат да бидат присутни во секое време и насекаде.

Важно е навреме да се разбере дека не сме сите исти, така што

¹²⁴ Ugrinov, D., Stojanov, A. (2013). *Menadžment i motivacija zaposlenih*, Pravno ekonomski pogledi, br.1/2013.

ефикасното мотивирање на вработените бара разбирање и разгледување на различни видови мотивација. Ваквото разбирање и примена на одреден вид мотивација ќе овозможи подобра категоризација на членовите на тимот. Сите сме различни, затоа сме водени од различни видови мотивација. Некои членови реагираат подобро на внатрешна мотивација и со тоа ја исполнуваат секоја обврска од областа на нивната страст. Сосема спротивно на нив, другите ќе одговорат подобро на надворешната мотивација, што во пракса значи дека со завршување на некоја задача, тие ќе добијат награда за негово исполнување. Менаџерот станува експерт кога успева да утврди што го мотивира секој член на тимот.

За поттик во работата, менаџерите вклучуваат мотивациска активност, креативност, како и проценка на успешност. Во управувањето со човечките ресурси, мотивацијата на вработените е еден од проблемите, кој дефинитивно треба успешно да се реши. Со цел човечките ресурси да бидат успешни во ова, треба да има јасни критериуми кои ги мерат перформансите на вработените и да развијат добар, јасен, фер, како и целосен план за мотивација, кој вклучува и материјални и нематеријални мотиватори. Материјалните мотиватори влијаат врз подобрувањето и уверувањето на економскиот статус на вработениот и претставува финансиски, односно материјален надомест за вложениот труд и работа на работникот. Од друга страна, нематеријалните мотиватори - стимуланси имаат ефект да ја зголемат мотивацијата на вработениот со тоа што ќе ги натераат да ги задоволат личните потреби од повисок ред, кои не се материјални по природа.

Со вклучување на вработените во процесот на учество, организацијата дозволува не само менаџери и супервизори, туку и вработените да бидат прашани во процесот на донесување одлуки и промените што се случуваат во организацијата. На овој начин, вработените учествуваат во промени, како и воведување нови деловни политики во организацијата. Вклучувањето на вработените во процесот на учество е значајно за организацијата. Значењето се рефлектира во промените што се случуваат во организацијата. Кога вработениот е вклучен во создавање промени, неговиот или нејзиниот отпор е многу помал, затоа што самиот вработен дава некои идеи и причини за одредени промени што можат да ја подобрат продуктивноста, условите за

работа и продуктивноста на самата организација. Учесството покрај тоа што има позитивен ефект врз мотивацијата на вработените, нивниот позитивен ефект се рефлектира во зголемување на севкупниот успех на организацијата, подобрување на квалитетот на одлуките кои се донеле на ниво на целата организација или нејзините поединечни делови, ја зголемува лојалноста на вработените. Учесството на вработените како нематеријална мотивација, ја зголемува продуктивноста на вработените преку конструктивни решенија за специфични проблеми.

За да може вработениот да биде мотивиран, потребно е да се подобри и да се развие неговата кариера. Кога тоа ќе се случи, вработениот е позадоволен од своето работно место, организацијата и неговите претпоставени, затоа што добил признание од управителот. Ова го мотивира вработениот да ги извршува своите работни задачи уште подобро и совесно и му овозможува да знае дека му се укажува важноста и самодовербата да ги извршува задачите кои се поодговорни. Тука, напредокот е наменет кога движењето на персоналот се прави вертикално. Во овој случај, вработениот се упатува на подобро работно место, подобро платена работа, на работни места каде што се подобри услови за работа, работникот добива поголема слобода, одговорност и слично. Што се однесува до унапредувањето на вработените во нашата земја, во повеќето случаи тоа се случува спонтано и нема јасни или објективни критериуми. Тоа не е секогаш поврзано со резултатите од работата што ги постигнува еден вработен. Во нашите компании, овој фактор на мотивација е недоволно искористен.

За една компанија многу е важно да се следи мотивираноста и задоволството на вработените. Само мотивиран и задоволен работник дава добри перформанси при извршување на своите работни задачи. Затоа е важно да се мерат и перформансите на вработените. Утврдувањето на критериумите за проценка на перформансите на вработените и мерењето базирано на перформансите, како резултат на растечката конкуренција, станува сè поважно за управување со човечките ресурси. Евалуацијата на работењето и надоместокот на вработените, во согласност со постигнатите деловни резултати, овозможуваат создавање поволни стимулации за задржување на талентирани и високо ефикасни вработени.

Мерењето на перформансите на вработените треба да се спроведува континуирано и сеопфатно во претпријатието. Неефикасноста на вработените е прва индикација дека во компанијата има одредени проблеми за кои треба да се идентификуваат причините, а потоа да се пристапи кон нивно отстранување и спроведување соодветни мерки за зголемување на ефикасноста на вработените.

Големата флукуација на вработените во компанијата е индикатор за неефикасно управување со персоналот. Напротив, задоволни и високо мотивирани вработени се првиот показател дека компанијата има кадровска политика која соодветно ги мери и наградува ефикасните вработени¹²⁵.

Мотивацијата на вработените придонесува за подобрување на нивната ефикасност. Недостатокот на мотивација на вработените води до спротивен ефект и пад на продуктивноста. Доколку се воспостави соодветна комуникација во претпријатието при дефинирање на очекувањата на вработените и транспарентни критериуми за оценување на нивното постигнување, тоа исто така ќе има влијание врз: зголемување на продуктивноста, квалитетни меѓучовечки односи, тимска работа и задоволство на вработените.

Доколку едно претпријатие сака да ги подобри подобрувањата во работењето на вработените, користејќи соодветни алатки и методи за мерење, од суштинско значење се примарни критериумите за оценување на перформансите да бидат транспарентност на оценувањето и објективноста на оценувачите. Доколку овие критериуми не се исполнети или кога вработениот нема повратни информации за неговата работа, без оглед на тоа како компанијата има одреден систем за управување со перформансите, неговата примена ќе биде неефективна и посакуваните цели на компанијата нема да се постигнат и ќе нема ефективна и мотивирачка работна средина.

5.5. Континуирано унапредување на деловната етика за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените

Во светлина на неодамнешното откривање на неетички дејства во многу современи организации, сега се соочуваме со сериозен проблем. Соочени сме

¹²⁵ <https://www.datalab.com.mk/dali-gi-merite-performansite-na-vrabotenite/>

со предизвикот како да се справиме со епидемијата на неетичко однесување во нашите организации¹²⁶.

Улогата на етиката во 21-от век се состои во тоа да им даде на сите организации цврста основа на која ќе застанат и основа која ќе биде вкоренета во етичката рамка, согласно која ќе можат да опстанат. Затоа, како одговорност на лидерството се зема неговото разгледување и практикување на етиката како дел од динамиката на организацијата. Тоа е тој потег што ќе ѝ овозможи на организацијата да се издвои од претходните, кои потонале низ времињата на неетичкото соочување. Цената што ја плаќаме за слабата етика е уништување на самата структура на нашето општество, како и нашата организациска култура, произведувајќи недоверба и хаос.

Станува неизбежно лидерите да промовираат организациска култура која ја вреднува етиката. Посветеноста на етиката во целина и прерано развиена лидерска етика е дефинитивниот фактор кој ќе создаде успешна и трајна организација.

За жал, постојат премногу неодамнешни примери за корпоративски и општествени претпријатија кои беа неодговорни, неетички и практикуваа целосно корумпирано однесување, што само ја поткопува довербата на јавноста и довербата во сите институции и организации. Организациите и нивните лидери нема да добијат пропусница од зачестената контрола на нивното однесување затоа што неуспехот да се дејствува на етички и одговорен начин ја разјадува поддршката кај избирачите за важни работи кои нашите организации ги извршуваат, а со тоа и историската улога на поврзување во општеството може да биде непоправливо компромитирана.

Значајни разговори во врска со етиката и социјалната одговорност веројатно нема да бидат на врвот од агендата на многу лидери. Среќни сме што овие прашања се сè повеќе дел од дијалогот на нашата заедница, но не како прашање на избор, туку како прашање на неопходност. Но, нема да биде доволно само ако зборуваме за овие прашања, туку потребна е и решителна акција. Најдобрите лидери на 21-от век веќе разбираат дека енергична и постојана иднина за било каков вид на организација зависи, делумно, од

¹²⁶ Дејан Донеv, 2016, Водство и етика, Приватната високообразовна установа за бизнис студии Еуро Колеџ – Куманово, стр.175

непоколебливата посветеност на нашата заедница и гласното јавно застапување за етиката и социјалната одговорност во нашето општество. Сè друго ќе биде повлекување од основните верувања кои ги прават одлични нашите организации.

Етичкото однесување во претпријатијата во голема мера зависи од начинот на кој тоа се охрабрува и наградува преку јавни признанија и пофалби, користење на бенефиции, парични стимулации, промоции и слично. Претпријатијата, кои ја согледуваат и разбираат значајноста на етиката во работењето и тежнеат кон нејзино инкорпорирање во деловните одлуки и постапки, мора да имаат воспоставено етичка инфраструктура и да имаат менаџмент кој ги преферира и видливо ги демонстрира етичките норми. Меѓутоа, тие исто така треба да прикажат дека го ценат етичкото однесување во работниот контекст и да развијат стратегија на наградување на посакуваното однесување.

Вработените добиваат награди во замена за вложениот труд, а врз основа на нивните способности, вредности и придонеси во остварувањето на поставените цели. Претпријатијата треба да внимаваат да не го промовираат краткорочниот успех преку нагласување и наградување на краткорочните финансиски резултати и пазарни успеси, а на штета на етичките аспекти, кои влијаат врз долгорочниот пазарен и финансиски успех. Етичките постапки на вработените се видливи и лесно можат да бидат забележани. Поради тоа, ситуациите во кои вработените демонстрираат етички постапки (како на пример, ситуациите во кои вработените ја почитуваат доверливоста на информациите, избегнуваат конфликт на интереси, се спротивставуваат на неетичко однесување и сл.) можат да се следат и преку позитивно засилување по пат на наградување, кое може да овозможи охрабрување и стимулирање на ваквото однесување. На овој начин, вработените преземаат одговорност за своите постигнувања и однесувања и добиваат награди за постигнатиот успех. Наградувањето на посакуваното етичко однесување ги мотивира вработените да продолжат со ваков вид на однесување и испраќа јасен сигнал до останатите вработени дека доколку сакаат да бидат наградени и тие треба да практикуваат етичко однесување.

Доколку претпријатијата на соодветен начин го вреднуваат етичкото однесување, тоа ќе резултира во еден засилувачки кружен тек, каде поединците кои добиваат награди за исправниот начин на однесување, ќе бидат следени и копирани од страна на нивните соработници и подредени, кои пак ќе продолжат да се однесуваат на посакуваниот начин, бидејќи за тоа добиваат награди, што води до креирање на силна етичка атмосфера во претпријатијата.

Секако, доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, вработените ќе бидат мотивирани и задоволни од својата работа. Доколку менаџерот се одликува со етички вредности, знаење и способности, чесност и интегритет и доколку правилно се однесува кон сите вработени, тие ќе бидат мотивирани и задоволни. Тој мора да носи етички одлуки со полна самоодговорност и мора да дава етички пример на однесување и работење. Постојано треба да се спроведуваат обуки од областа на етичкото однесување. Вработените треба да бидат доволно информирани за состојбите во организацијата и истовремено да можат да дадат свое мислење за одредени предзвици со кои се соочуваат. Треба да се цени залагањето, способноста, посветеноста и успешното работење на поединците и да постојат можности за усовршување и развој на кариерата на кадрите. Само така вработените ќе бидат доволно мотивирани и задоволни што работат во својата организација.

ЗАКЛУЧОК

Основна цел на секоја организација е да се издигне над секоја друга, да оствари повисок профит, да биде успешна во делокругот на своето работење, но и надвор од него. Ова би го постигнала доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, со што вработените би биле мотивирани и задоволни што се дел од таа организација. За успешно извршување на бизнис-активностите, особено значење има мотивацијата како фактор, кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на динамичниот дел од личноста и се разликува од поимите чувства и личност. Задоволството на вработените и мотивацијата се темел на современиот начин на работење. Задоволството од работата е значаен показател за мотивација на вработените. Личниот напредок на вработените е еден од основните начини на мотивирање и начин тие да останат во организацијата. Вработениот ќе ја извршува добро својата работа само ако ја сака и тогаш ќе биде спремен да ги вложи сите свои лични расположливи ресурси кои му стојат на располагање.

Клучот за успех на сите организации зависи од улогата на менаџментот. Менаџментот претставува посебна, специфична активност, насочена кон навремено и успешно реализирање на секоја програмирана, односно зацртана цел. Станува неизбежно лидерите да промовираат организациска култура која ја вреднува етиката. Посветеноста на етиката во целина и прерано развиена лидерска етика е дефинитивниот фактор кој ќе создаде успешна и трајна организација.

Во *првиот дел* од овој магистерски труд, теоретски се направи општ осврт кон деловната етика. Деловната етика е огледало кое најдобро го отсликува однесувањето и дејствувањето на деловните луѓе. Недостатокот на деловна етика во една работна организација, порано или подоцна, ќе доведе до пореметување на работната атмосфера. При недостаток на деловна етика кај најодговорните луѓе, односно кај раководството на организацијата, се нанесува штета на севкупното работење на организацијата во целина.

Деловната етика не се заснова само за поединечни одлуки и последици, туку и тие поединечните одлуки, особено на лидерот, може да се рефлектираат и на глобално ниво.

Треба да се има на ум дека и етиката кај поединцот може да биде битен елемент на колективната етика. Затоа треба да се внимава, бидејќи личноста без развиена деловна етика, претставува малигна точка во работата на организацијата и има тенденција да се прошири на целокупниот систем на организацијата.

Присуството на деловната етика не е значајно само за односите помеѓу организациите, туку и за односите внатре во самата организација. Односот на работодавачите, т.е. на раководството меѓу себе, како и нивниот однос спрема вработените, треба да се набљудува низ призмата на деловната етика и моралното однесување. Во ниту еден сегмент во организацијата, без оглед на нејзината големина, не смее да се изостави грижата за етичко однесување.

Деловната етика подразбира права, обврски, должности спрема поединците, нивните меѓусебни односи, односите спрема другите организации со кои соработуваат, како и спрема опкружувањето во целина. Дилемите со кои се соочуваат менаџерите во својата кариера ја чинат основата на секое менаџирање со организација. Сè почести се отстапките од етичките норми, а моралните дилеми се сè поизразени.

Етиката е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите. Потребно е во иднина менаџерите да посветат поголемо внимание не само на креирањето и одржувањето, туку и на континуираното јакнење и унапредување на цврста деловна етика, која ќе резултира со поголемо задоволство, мотивираност и ефективност во работењето.

Во **вториот дел**, теоретски се направи општ осврт кон мотивацијата, која е една од поважните и актуелни теми, како во организациската психологија, така и во современите организации. Ова е поткрепено со фактот дека организациите и раководителите сè повеќе бараат да одговорат на прашањето: „Кои се факторите што ги наведуваат вработените да бидат помотивирани за работа?“. Мотивацијата е особено важна затоа што може да влијае на намалена или зголемена продуктивност во работата на вработените. Мотивацијата претставува група сили што влијаат врз однесувањето на луѓето. Вработениот може да одлучи да работи колку што може повеќе, онолку колку што е потребно да избегне укор, или што е можно помалку. Целта на

менаџерот е максимално да ги зголеми шансите за првата опција, а да ги минимизира шансите за појавата на последната опција. Оваа цел станува уште поважна ако сфатиме колку е важна мотивацијата на работното место.

Исто така, во вториот дел се обработени теориите за мотивација, поимите внатрешна и надворешна мотивација и факторите на внатрешна и надворешна мотивација. Теориите за мотивација можат да се поделат во две основни групи, при што првата група на теории за мотивација се обидува да одговори на прашањето: „Зошто вработените се однесуваат на одреден начин на работното место“, и тие се т.н. Зошто теории, односно теории за содржината. Втората група на теории е дефинирана како оние кои сакаат да одговорат на прашањето: „Како вработените избираат кои однесувања ќе бидат доминантни, според различни ситуации и како ги донесуваат тие одлуки?“, т.н. Теорија на очекувања.¹²⁷

Внатрешната мотивација е најдобро дефинирана како чувство на лично задоволство кое доаѓа од правење одредена работа, со единствена цел за нашиот сопствен напредок и развој. Спротивно на тоа, надворешната (екстерна) мотивација има тенденција да се изврши единствено заради наградата што следува и, генерално, наградите во форма на пари, или материјалните придобивки. Прегледот на литературата покажува дека и двата фактори на мотивација играат важна улога во разбирањето на однесувањето на вработените на работа и дека, заради овие фактори, се земаат предвид и индивидуалните карактеристики на секој вработен.

Во **третиот дел** се дава општ осврт на задоволството од работата. Задоволството од работата е една од најсложените области со кои се соочуваат менаџерите за човечки ресурси и е еден од најважните ставови на вработените. Може да се дефинира како когнитивна, афективна (однесување) и евалуациска реакција (став) на една личност кон својата работа. Когнитивната компонента е она што едно лице верува дека го знае за деловното работење, на кое го гради својот личен став; евалуационата компонента се однесува на тоа колку многу сакаме или не сакаме нешто (или личност); а компонентата во однесувањето содржи одредена предиспозиција да се дејствува во одредена насока. Разгледувањето на ова задоволство од

¹²⁷Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi- ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd

работата претставува одреден генерален став на поединецот кон работата, но и задоволство од работата врз основа на плата, работа само по себе, можности за промоција, претпоставени и соработници.

Ставовите, и во животот и во организациите, можат да бидат позитивни или негативни и честопати зависат од перцепциите на самиот вработен и од тоа како ги искажува. Ако сте незадоволни од вашата работа, се чувствувате помалку ценети за она што го правите, во споредба со колегата за кој сметате дека придонесува помалку од вас, може да се чувствувате помалку мотивирани да работите и да ја согледувате вашата позиција во компанијата поинаку. За да се утврди што предизвикува задоволство или незадоволство од работата, важно е да се дознаат причините, т.е. фактори што влијаат на тоа. Иако се утврдени голем број фактори, разликуваме: фактори што се однесуваат на организирање и извршената работа и фактори поврзани со личните карактеристики на вработените.

Понатаму се зборува за тоа како задоволството/незадоволството на вработените може да се одрази врз работата во организацијата. Повеќето автори се занимаваат со темата задоволство од работата, бидејќи започнува со претпоставката дека задоволен работник е продуктивен работник. Задоволен вработен не само што ќе биде попродуктивен, туку ќе создаде подобра атмосфера на работа и ќе има позитивно влијание врз работата на другите колеги. Кога работниците се незадоволни од својата работа, тие се обидуваат да најдат начин да го минимизираат својот ангажман на работа.

Многу е важно да се изнајде начин за да се согледа задоволството на вработените. Вработените поминуваат поголем дел од времето на работа, па затоа е многу важно тие да бидат задоволни од работата и опкружувањето, а и колегите и менаџерите да бидат задоволни од нив. Менаџерите се стремат да регрутираат вработени за да ги постигнат поставените цели на организацијата, а во исто време е неопходно да им се овозможи на вработените да ги постигнат индивидуалните цели. За да може една организација успешно да работи, неопходно е да се познаваат сите вработени и да се воспостави договор помеѓу индивидуалните и организационите цели.

Четвртиот дел го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се открие каква е сликата за состојбите со примената на правилна

деловна етика, и влијанието во подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените.

Оваа глава е организирана на тој начин што во првата точка е објаснета методологијата на истражувањето, во втората е опфатена хипотетичката рамка, во третата точка се опфатени методите на истражување, каде ќе се направаат пресметки, ќе се утврдаат вредностите на χ^2 - тестот и коефициентот на контингенција и во четвртата точка се дадени резултатите од истражувањето.

Во истражувањето беа анкетирани 110 вработени, од кои повратен одговор добивме од 97 вработени и на 40 менаџери, од кои повратен одговор дадоа 37, кои одговараа на вкупно 10 прашања. Во прилог ќе биде презентирана анализа на прашањата и одговорите на испитаниците.

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето, беа поставивме генерални и посебни (помошни) хипотези.

Генералната хипотеза гласи: *Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш тоа ќе овозможи подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените и постигнување на поголем успех во севкупната работа на самата организација.*

За реализација на оваа хипотеза, ги користевме и следните помошни хипотези:

1) Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување, тогаш ќе владее мотивираност и задоволство на вработените и нивна поголема ефектуираност во работењето.

2) Доколку вработените се доволно мотивирани, тогаш тие ќе се чувствуваат задоволни што работат во оваа организација и кај вработените ќе постои поголема посветеност и успешност во работењето.

3) Доколку во организацијата постои можност за усовршување и развој на кариера на кадрите и се цени залагањето, способноста и посветеноста на поединците, тогаш меѓу вработените ќе се развива поголема меѓусебна соработка и продуктивност во работењето.

Од сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, јасно се гледа дека на 9, од вкупно 10 поставени прашања, исказите на менаџерите и

на вработените во значајна мера се разликуваат. Ваквата ситуација се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 - тестот за секое прашање, што (со исклучок на едно прашање) се движат од 7,055 до 27,463 > 5,991 (што покажува дека исказите на менаџерите и вработените не се истоветни) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,118 до 0,347 < 0,5 (што покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба).

Со тоа не се потврдуваат поставените хипотези и се доаѓа до заклучок дека менаџерите можеби сакаат да ја прикријат објективната и вистинската состојба дека во организациите сè уште не се практикува стабилна и силна деловна етика, што создава амбиент во кои се поттикнуваат трајните вредности на: чесност, моралност, доверба креативност, иновативност, посветеност и лојалност. Со оглед на фактот што етиката е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите, се укажува дека во иднина менаџерите треба да посветат поголемо внимание, не само на креирањето и одржување, туку и на континуирано јакнење и унапредување на таква култура која гарантира голема ефикасност и ефективност во работењето и остварување на високи перформанси. За таа цел менаџерот треба да најде начин за создавање на пријатна работна атмосфера, во која ќе се развива висока соработка помеѓу сите членови, ќе се поттикнува интеракцијата и споделувањето на сите важни информации и ќе владеат фер и коректни односи, засновани на почит и доверба. Резултат на ова ќе бидат мотивирани и посветени вработени и задоволни и лојални купувачи, што води не само кон опстанок, туку и раст и долгорочен развој на организациите.

Во последниот, **петтиот дел** од овој труд, е разработено преферирањето на активности за развивање поволна деловна етика. Се потенцира значењето на правилна деловна етика од страна на лидерот. Врз етичката компонента на организацијата пресудно е влијанието од менаџментот. Менаџерите мора да бидат носители на одредени вредности и да ги пренесуваат и укажуваат на вработените преку различни начини, говори, изјави и личен пример. Од гледна точка на менаџерите, кога се трудат да ги мотивираат вработените, всушност се обидуваат да им влијаат врз однесувањето. Така и лидерството е обид да се влијае врз однесувањето на

другите. Лидерството истовремено претставува и процес и одлика¹²⁸. Како процес претставува употреба на неприсилно влијание за да се оформат целите на една група или организација, да се мотивира однесување кое помага при остварувањето на тие цели и да се помогне при дефинирањето на културата на групата или организацијата. Како одлика, претставува група од карактеристики кои им се препишуваат на лица кои се сметаат за лидери.

Од посебно значење е давањето етички пример од страна на лидерот (менаџерот) во организацијата. Менаџерите се клучните фигури и главни фактори, кои во најголема мера ја создаваат комплетната деловна политика на претпријатијата и се одговорни за сите аспекти од работењето. Заради таквата улога и функција на менаџерите во претпријатијата, особено е значајно тие да се одликуваат со високи етички квалитети и истите да ги демонстрираат секојдневно преку своето однесување. Однесувањето на менаџерите претставува одраз на вредностите, кои тие ги поседуваат и ги преферираат. Затоа, вистинските менаџери мора да вршат правилна проценка на ситуациите, кои ги предизвикуваат етичките норми и да покажат јасно преферирање на етичките погледи и норми, што во суштина претпоставува поседување на изграден, бесприкосновен систем на квалитетни, вистински и трајни етички вредности. Само на тој начин менаџерите стануваат поединци, кои преку својот личен пример, авторитет и изграден вредносен систем, ги водат вработените кон прифаќање на етичките норми и придонесуваат за создавање на силна етичка култура во претпријатијата.

Понатаму се оценува потребата за обука на вработените за подигнување на етичките норми во организацијата. Етичката обука е потребно и неопходно да се спроведе кога се примаат нововработени заради нивно запознавање со преферираните етички норми на претпријатието и она што претставува посакувано и прифатливо однесување на работното место. Како начин на спроведување можат да послужат снимки во кои претседателот на компанијата или генералниот менаџер ќе говори за основните вредности на компанијата или може да биде направено преку негово директно обраќање на вработените. Вработените веднаш треба да се свесни дека компанијата во која се вработени негува етички вредности. На овој начин, процесот на градење на етичка

¹²⁸ Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, Серии на достигнувања на студентите, 2010, Превод на Влада на Р.Македонија

свесност започнува паралелно со почетокот на работното искуство на вработените во претпријатието и претставува составен дел од социјализацијата на новите вработени во претпријатието.

Исто така, важно за ова е и следењето на мотивираноста и задоволството на вработените. За една компанија многу е важно да се следи мотивираноста и задоволството на вработените. Само мотивиран и задоволен работник дава добри перформанси при извршување на своите работни задачи. Затоа е важно да се мерат и перформансите на вработените. Утврдувањето на критериумите за проценка на перформансите на вработените и мерењето базирано на перформансите, како резултат на растечката конкуренција, станува сè поважно за управување со човечките ресурси. Евалуацијата на работењето и надоместокот на вработените, во согласност со постигнатите деловни резултати, овозможуваат создавање поволни стимулации за задржување на талентирани и високо ефикасни вработени.

Но, најважно од сè е континуираното унапредување на деловната етика за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените. Доколку претпријатијата на соодветен начин го вреднуваат етичкото однесување, тоа ќе резултира во еден засилувачки кружен тек, каде поединците кои добиваат награди за исправниот начин на однесување, ќе бидат следени и копирани од страна на нивните соработници и подредени, кои пак ќе продолжат да се однесуваат на посакуваниот начин, бидејќи за тоа добиваат награди, што води до креирање на силна етичка атмосфера во претпријатијата.

Секако доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, вработените ќе бидат мотивирани и задоволни од својата работа. Доколку менаџерот се одликува со етички вредности, знаење и способности, чесност и интегритет и доколку правилно се однесува кон сите вработени, тие ќе бидат мотивирани и задоволни. Тој мора да носи етички одлуки со полна самоодговорност и мора да дава етички пример на однесување и работење. Постојано треба да се спроведуваат обуки од областа на етичкото однесување. Вработените треба да бидат доволно информирани за состојбите во организацијата и истовремено да можат да дадат свое мислење за одредени предзвици со кои се соочуваат. Треба да се цени залагањето, способноста, посветеноста и успешното работење на поединците и да постојат можности за

усовршување и развој на кариерата на кадрите. Само така вработените ќе бидат доволно мотивирани и задоволни што работат во својата организација.

Користена литература:

1. Adižes, I., *Motivacija i sistem nagrađivanja*;
<http://www.adizes.rs/?g=1&a=6&page=148>;
2. Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services,
3. Aziri,B. (2011). Job Satisfaction: A literature Review, Managament Research and Practice, Vol. 3Issue4,
4. B. Bovan, Etika u poslovanju, Marketing Srbija, broj 9
5. B.Ratkovic-Njegovan, (2008). Poslovna Etika
6. Babic, I., (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Loznica: Mladost grup, Beograd
7. Berghe, J.V. (2011). *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*;
8. Bešlić,I.,Bešlić,D., *Zadovoljstvo poslom*, Škola biznisa, Naučno stručni časopis; <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf>;
9. Boljanović, Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd,
- 10.Branislav Masic (2010). Menadzment ,Univerzitet Singidunum, Beograd,
- 11.Bratton, J. & Gold, J. (1999). „Human resource management“, Theory and practice, MacMillan Business, Great Britain;
- 12.Brian Tracy, Motivation. (2015). Паблишер
13. Brown, A.D. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman Publishing; Carter Mc Namara, „Organizational Culture“, Authenticity Consulting, LLC (1997-2008)
- 14.Business Management Ethics and Communication
- 15.Byars L. Llozd, Rue W. Leslie. (2000). *Human resource mannagement*, McGraw-Hill, New York
- 16.Ćamilović, S., Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokolsanting, Beograd
- 17.Carell M, Elbert., Hatfield R. (1995). *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y.
- 18.Ćatović S. (1991). *Socijalna medicina*, Medicinski fakultet Univerziteta u Tuzli. Tuzla
- 19.Čerović, S. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 20.Chad Lewis. (2008). Successful Communication in Multicultural Environments
- 21.Charles B.Handy. (1985). Understanding Organizations, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books;
- 22.Clark,A.E. (1998). *Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job?* Evidence form OECD countries,OECD, France
- 23.Crane, D.Matten, (2007). Business Ethics, second edition

24. D. Marinković, (2007). Etika i poslovanje-prilog strategiji društveno odgovornog poslovanja, *Ekonomski vidici*, 12(3)
25. David Bruce, (2009). *Philosophy for the Masses - Ethics*
26. Đorđević-Boljanović, J. (2009). *Menadžment znanja*, Datastatus, Beograd
27. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Dr. sc. Zdenko Klepic, Etika i Društvena odgovornost menagementa
29. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth
30. Dz. E. Mur. (1963). *Principi Etike*
31. Džamić, V. (2015). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Univerzitet Singidunum, Beograd
32. Dzejms E. Mur. (1963). *Principi Etike*, Nolit, Beograd
33. Edgar H. Schein. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition;
34. Enciklopedija političke kulture (Beograd, Savremena administracija, 1983)
35. Erikson E. H. (1950). *Childhood and society*, Norton, New York,
36. Frederick F. Reichheld. (1996). *The Loyalty Effect*, Bain & Company, Inc. Harvard Business School Press;
37. Globalni model za donošenje etičkih odluka; fragmant iz priručnika :Novinarska Etika: globalna debata, 2004
38. Grinberg, Baron (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Želnid, Beograd,
39. Hackman, J. R., Odellham, G. R. (1975). *Development of The Job Diagnostic Survey*, *Journal of Applied Psychology*, 60;
40. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd
41. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J. (2013). *Osnovi organizacije I*
42. Jeffrey Pfeffer, (1998). *The human Equation* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press
43. Judge, T. A., Hulin, C. L., Dalal, R. S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*,
44. Krstić, M., *Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom*, [https://www.academia.edu/4879808/Faktori koji uti%C4%8D](https://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uti%C4%8D)
45. Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole, Monterey, California,
46. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*, Englewood Cliffs, Prentice Hall,
47. M. Stefanović (2008). *Emocionalna inteligencija MD, MPH Zrenjanin*, 17;
48. Mahapatro, B. Bhusan (2010). *Human resource management*, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi
49. Marcetić, A., *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>;

50. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice,
51. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*, Psychological Review vol. 50
52. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008). *Changing Organizational Culture*, First published ;
53. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York,
54. *menadžmenta*, FON, Beograd;
55. Mullins, L., (2005). *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education;
56. Nelson, B., Economy, P. (2003). *Menadžment za neupućene*, Wiley Publishing, Inc.,
57. Nigel Nicholson, (2003). „How to motivate your problem people,, Haward Business Review, јануари 2003 год стр.57-67
58. O. C. Ferrel ,J. Fraedrich, L.Ferrel, (2010). *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*, 8th Edition
59. O'Reilly, C. (1989). „Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations“, *California Management Review*;
60. Pavlović, M., Marković, D., *Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih*
http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbranastari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2014-prolece/66-2014-1-16-Pavlovic.pdf;
61. Peter F. Drucker, (1977). *Management*, Pan Books, London
62. Prof.dr.Milos Rajkov, Zvonko Sajfert (1996). *Ljudska Strana Menadzmenta*, Fakultet Organizovanih nauka, Beograd
63. Richard L. Daft: *Organizational Theory and Design*(West Publishing Company, USA, 1992)
64. Ricketts K.G. (2009). *Behaving Intelligently:Leadership Traits&Characteristic*, University of Kentucky College, Lexington, KY
65. Ricky W. Griffin, (1996). *Principles of Management*
66. Robbins S. (2003). *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, NJ,
67. Robert C. Solomon: *Ethics and Excellence* (Oxford University Press, 1992)
68. S. Elakovic (2011). *Poslovna etika I komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
69. Sempene, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002). *Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture*, South African Journal of Industrial Psychology, 28(2),
70. Steve, M. Jex, (2002). *Organizational psychology*, John Wiley & Sons, New York;
71. Sutherland, J. & Canwell, D. (2004). *Palgrave Key Concepts: Key Concepts in Management*, Palgrave MacMillan;

72. Tatjana Duric Kuzmanovic, Poslovna Etika I primena etickih standarda u poslovanju, Skola Biznisa ,Naucno Strucni Casopis
73. The Institute of Chartered Accountants of India - Business laws, Ethics and Communication
74. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*, Pearson Education Limited
75. Ugrinov, D., Stojanov, A. (2013). *Menadžment i motivacija zaposlenih*, Pravno ekonomski pogledi, br.1/2013.
76. V. Poslovna etika, red. Dramond i Bein, Beograd, 2001
77. Vesić, D. (2009). *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd,
78. Vroom, V. H. (1968). *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York,
79. Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi- ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
80. W. H. Shaw, (1991). *Business Ethics*, Wadsworth Inc., Belmont
81. Werther B. William, Davis Keith (1995). „Human resources and personal management“, McGraw-Holl, Lnc. New York.
82. Wilhelm Max Wundt (2006). *Ethics: The facts of moral life*, Cosimo, Inc., New York
83. William Frey, Jose A. Cruz-Cruz. (2008). *Business Ethics* ,Rise University ,Houston ,Texas.
84. William Kelley Wricht, New York. (1929). *General Introduction to Ethics*
85. Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta- MGMT*, Data.
86. Zarko S. Pavic. (2011). *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd ,
87. Арнаудова Виолета, Попоски Киро (2010). *Мотивација*, Скопје
88. Борота-Поповска, М. (2004). „Деловна етика“, Де Гама, Скопје;
89. В. Аристотел (1980). *Никоманова етика*, Белград
90. Грифин, Рики В. (2010). *Основи на менаџментот, серији на достигнувања на студентите*. Кочани, дел од програмата на Владата на Република Македонија за превод на 500 стручни, научни книги и учебници
91. Дејан Донев, Водство и етика, Приватната високообразовна установа за бизнис студии Еуро Колеџ – Куманово бр. 02-142 од 07.09.2016;
92. Дејан Донев (2011). *Етика во новинарството*, Скопје
93. Драган Лајовиќ (2013). *Бизнис Етика*, Економски факултет, Подгорица,
94. Дракулевски, Љ. (2007). *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје;
95. Ѓорѓевиќ Бранислав (2003). *Менаџмент*
96. Едвин А. Лок (Edwin A. Locke), (1968). *Toward a Theory of Task Performance and Incentives*, „Organizational behavior and Human Performance“

97. Илин, Е.П. (2006). Мотивација и мотиве, Питер. Москва,
98. *Кирил Темков* (2007). Како да се биде добар: етика за млади Охо, Скопје
99. Л.Симончевска (2006). Основи на менаџмент, Охрид
100. Марков А.К., Матис, Т.А., Орлов, А.Б. (1990). Формирование мотивации ученија, Просвещение, Москва,
101. Мек Шејн и Фон Глиноу, 2007 година,
102. Милан Милевиќ (2010). Деловна етика и комуницирање, Белград
103. Мицески, Т. (2010). Здравствена статистика, УГД - Економски факултет, Штип;
104. Мицески, Т. (2009). „Менаџмент на човечки ресурси“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
105. Мицески, Т. (2009). „Менаџмент“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
106. Мицески, Т. (2009). Менаџмент филозофија на совршенство, Годишен зборник на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
107. Петровиќ М., Јанаќиевиќ Н., Богичевиќ Б. (2002). *Организација: Теорије, Дизајн, Понашање, Промене*, Економски факултет, Београд;
108. Поповски В. (2001). *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата* „Св. Кирил и Методиј“, Скопје;
109. Шуклев, Б. (2004). „Менаџмент“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет, Скопје;

http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html

http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-menad%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985

<https://akademik.mk/imanuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

<https://akademik.mk/imanuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

<https://www.datalab.com.mk/dali-gi-merite-performansite-na-vrabotenite/>